# هندرة

# الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

مؤسسة حورس الدولية

# الناشر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبة سبورتنج الإسكندرية

ت/ فاكس: ٠٣/٥٩٢٢١٧١ ٠٣/٥٩٣٠٥٩٨

الطبعة الأولى

٢٠٠٦

مدير النشر

مصطفى غنيم

رقم الإيداع بدار الكتب

٢٠٠٥/١٨٦٣٧

الترقيم الدولي L.S.B.N

977-368-122-X

اسم المؤلف : أ.د./ محمد الصيرفى

اسم الكتاب : "هندرة الموارد البشرية"

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جرافيك: أحمد أمين

إخراج فني: أحمد إبراهيم

مراجعة لغوية: عبد الرحيم محمد

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقِيلَ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا مَاذَا أَنزَلَ رَبُّكُمْ قَالُوا خَيْراً لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ وَلَدَارُ الآخِرَةِ خَيْرٌ وَلَنِعْمَ دَارُ المُتَّقِينَ"

صدق الله العظيم

سورة النحل (أية رقم ٣٠)

# إهداء

إلى أبنائى

شباب مصر الغاليين ...

أمل الحاضر ...

وحماة ا لمستقبل ...

أهمس فى آذانهم ...

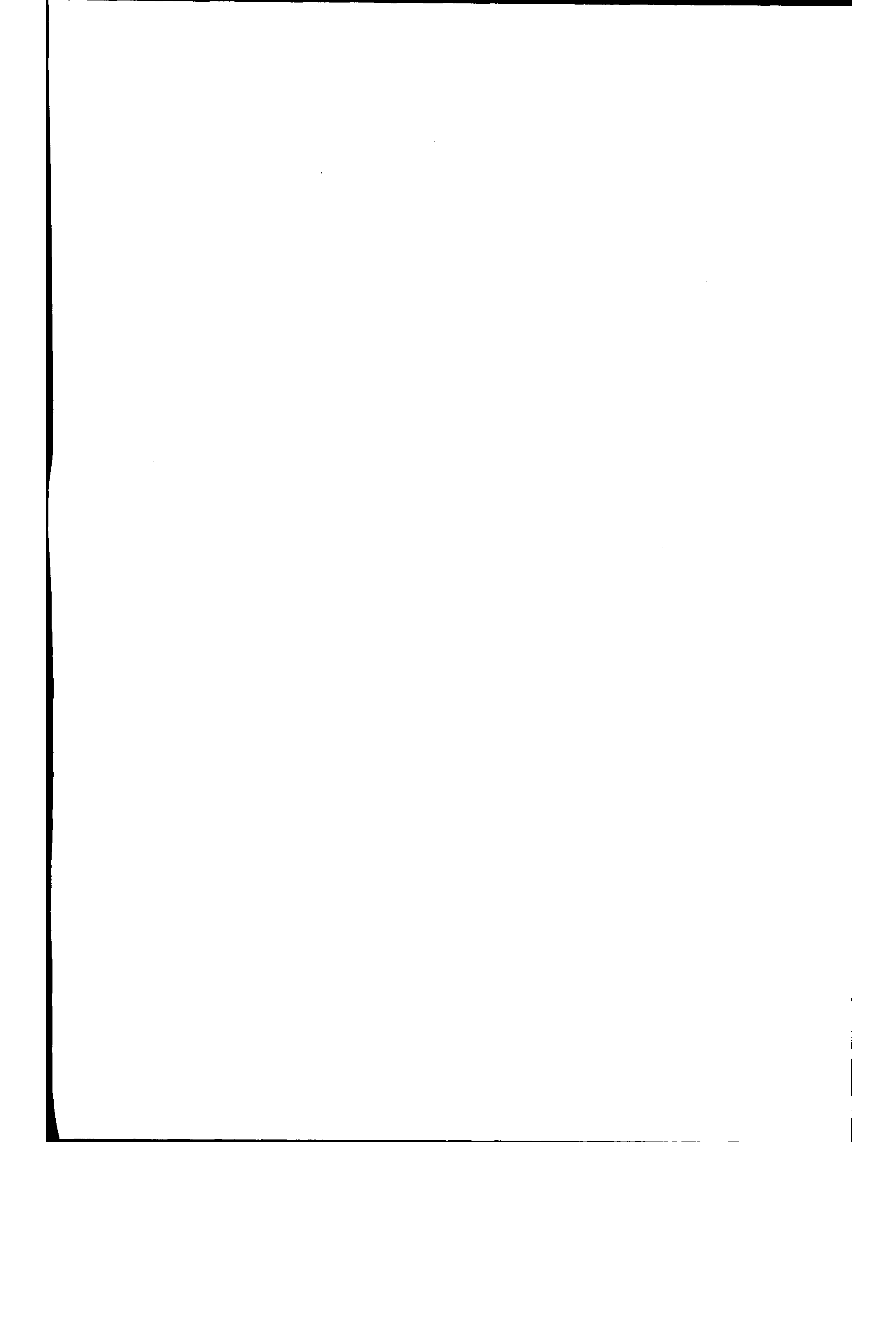
أفيقوا من غفلتكم ..

فإن الدهر لا يرحم

والأيام لا تؤتمن ...

* * * * *

# فهرس



هناك كثير من القضايا الإدارية الهامة مطروحة الآن على ساحة المناقشة الواسعة .. ونحن نرى أن هذه القضايا على اختلافها وتعددها تنتمى فى النهاية إلى أساس واحد .. وهو قضية الظروف البيئية الغير مستقرة.

ولكن هذه الحقيقة لا تنفى حقيقة أخرى وهى أن تنمية مهارات المديريــن والوصــول بهم إلى حد الاحتراف هو السياج الذى يحمى المنظمات من مخاطر الاندثار والإفلاس.

وعلـــى أية حال فإن المناقشات الإدارية الدائرة الأن هى دليل حـــيوى وعنوان لعلماء يتفاعلون فى إيجابية بحثاً عن طريق لمستقبل أفضل.

(فجهود الإنسان) تتفاعل مع (القوى والمواد فى الطبيعة) لإنتاج كافـــة المتطلـــبات الضرورية للإنسان – هذا التفاعل لن يتم من غير وسيط .. ذلك هو المال – الهندسة – الطريقة – الأجهزة – (الإنسان والمادة يتفاعلان) بـــ (واسطة المال) لـــ (تطبيق الهندسة) بـــ (طريقة معينة) و(أجهزة قياسية)، حيث يلاحظ أن:

- **الإدارة:** هى الوجه لهذا التفاعل.
- **الهندسة:** تســيطر بواســطة الإنســان على القوى والموارد فى الطبيعة.
- **بالتعويض:** نحصل على الهندسة الإدارية
- **العناصر المتفاعلة:** الإنسان (الرجل) والمادة والطاقة (الموارد)
- **العناصر المساعدة على التفاعل:** المال– الطريقة–الهندسة–الأجهزة
- **بوتقة التفاعل:** الهندسة الإدارية.
- **المشرف على التفاعل:** المهندس الإدارى.

ومن هذا المنطلق نبدأ حديثنا عن هندرة الموارد البشرية أملين أن نوفق فيما ذهبنا إليه ...

**د. محمد الصرفى**

**٠١٢/٣٦٩٥٨٧١**

# الهندرة

- هل هى بدعة إدارية ...؟
- هل هى الجودة الشاملة بشكل مختلف ...؟
- هل تستطيع جميع المنظمات أن تطبق الهندرة ...؟
- هل يمكن أن تنجح الهندرة فى بيئة متغيرة ...؟
- هل تبدأ الهندرة بعملية واحدة أو مجموعة من العمليات ...؟
- ماذا سيحدث بعد الهندرة ...؟

**سيرفع الستار الآن ويتم الإعلان عن عصر جديد فى عالم إدارة الأعمال .. ألا وهو عصر الهندرة ... وسوف تتمكن المنظمات خلال ذلك العصر من مواجهة التحديات من خلال إرساء القواعد الجديدة لنظم وطرق العمل الجديدة والمبتكرة والمطلوب فقط هو توافر العزم والتصميم على النجاح.**

# الفصل الأول

# الهندرة الإدارية

## المفهوم  الأهمية - المبادئ

**المفهوم:**

**تعنى الهندرة بصفة عامة التخلص التام من كل ما هو قديم .. أى تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغى أن يكون .. أى أن نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن فى هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام.**

**والهندرة على النطاق الأصغر تعنى:**

إعادة تصميم نظم العمل التى تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتى تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآلية.

**وتعنى الهندرة على النطاق الأكبر:**

إعادة التفكير فى مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه.

**ومن ثم يمكن القول بأن الهندرة فى أبسط معانيها تتمثل فى:**

١- التخلص الجذرى من العمل الورقى وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلى وكذا التخلص من:

أ- الهياكل التنظيمية المعقدة.

ب- الأساليب والإجراءات الإدارية المتمثلة فيما يلى:

- المفاضلة بين المركزية واللامركزية.
- المراجعة الدورية للخطط.
- تحمل المدراء لكافة أعباء اتخاذ القرارات.
- المهام الوظيفية البسيطة.
- الإدارات الوظيفية التخصصية.
- معايير الأداء المرتكزة على الأنشطة.
- معايير الترقية المرتكزة على الأداء.
- الثقافات التنظيمية المرتكزة على القيم الحمائية.
- البدائل الثنائية المرتكزة على إطار من افتراضات التأكد وعدم التأكد.

٢- تحليل انسياب الأعمال الخاصة بالمنتجات والخدمات ذات القيمة الاستراتيجية وذلك بهدف التخلص من الخطوات الغير ضرورية.

## وخلاصة القول فإن الهندرة هى:

إعادة التفكير المبدئى والأساسى وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فى معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وهذا التعريف يتضمن أربع شروط أساسية للهندرة هى:

### ١- أساسى:

وهو يعنى أن تطبيق الهندرة يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها .. حيث أن طرح مثل هذه الأسئلة يدفع المسئولين إلى إعادة النظر فى الأسس والفرضيات المحورية التى تحدد أساليب العمل المتبعة والتى يثبت فى كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة .. وهنا ينبغى الإشارة بأن

الهــندرة تحــدد فى البداية ما الذى يجب القيام به ثم كيفية القيام به ولذا فهى لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغى أن يكون.

**٢- جذرى:**

بما يعنى أن الهندرة تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة للعمل وليس مجرد إجــراء تحســينات علــى الوضــع القائم فهى تعنى التخلص من جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.

**٣- جوهرى:**

بمــا يعــنى أن الهندرة تسعى إلى تحقيق قفزة هامة فى معدلات الأداء وهــى تعتــبر ملحــة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغيرات كلية وجذرية فى الأســاليب ومستويات الأداء أما التحسينات البسيطة فإنها قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل.

**٤- العمليات:**

ويقصــد بهــا مجموعــة مــن المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مــترابطة ومــتفاعلة فــيما بيــنها والتى تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشــترك.. ومن خلال هذا المفهوم يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من العمليات التى تتكامل مع بعضها فى سبيل تحقيق هدفها الكلى.

ولإدراك ما نقصده بالعمليات فإننا نضع تصورات لجميع المهام التى يتم إنجازها من بداية ونهاية كل عملية فعلى سبيل المثال:

- عملية تطوير المنتج "من الفكرة .. إلى تصميم المنتج".
- عملية المبيعات "من رصد العميل .. إلى تلقى طلب الشراء".

- عملية التصنيع    "من الشراء .. إلىالشحن".
- عملية تلبية طلبات العملاء "من تلقى الطلب .. إلى تسديد الفواتير".

**وهــنا تجــدر الإشارة إلى أن فهم العمليات ليس أمراً سهلاً لأنه يعنى عــدم التســليم بــأى شئ بل أن فريق الهندرة يجب أن لا ينظر إلى مخرجات العملية كأمر مسلم به بل عليه أن يبحث فى إدراك الفائدة التى يجنيها العملاء من تلك المخرجات.**

## والآن كيف يمكن تحديد العمليات التى تحتاج إلى الهندرة؟

مــن الــبداية تجــدر الإشارة إلى أنه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهــندرة جمــيع عملياتها الأساسية فى آن واحد وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العلميات لثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هى:

### أ- معيار الخلل:

وهو معيار يستخدم فى تحديد أى العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظــيفى وهــنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التى قد تدل على وجود خلل وظيفى.

١- الإفراط فى تبادل المعلومات.
٢- وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.
٣- قــيام الموظفيــن بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلى إلى حاسب آلى آخر.
٤- نقص فى المخزون السلعى أو تكدسه وارتفاع نسبة التقادم.
٥- التزايد المستمر فى الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.
٦- تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

**ب- معيار الأهمية:**

وهو معيار يستخدم فى تحديد أى العمليات أكثر تأثيراً على العملاء وهنا يمكــن للمــنظمة تحديــد المعايير التى تهم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التســليم، مواصفات المنتج، السعر ... ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء وذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التى يجب هندرتها.

**ج- معيار الجدوى:**

وهــو معــيار يستخدم فى تحديد العمليات التى تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل فى الحسبان من أهمها:

١- كــبر حجــم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلاً لأنه يعنى الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.

٢- ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما فى مجال نظم المعلومات.

٣- مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة.

## الهندرة .. والمفاهيم الإدارية الأخرى:

**١ - التحديث الإدارى:**

أى إجــراء تعديــلات تهدف إلى إحداث التماثل بين الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية المتبعة فى الدول النامية وتلك التى تتبعها الدول المتقدمة.

### ٢- إعادة الهيكلة:

أى إعــادة الــنظر فى الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بيــن الوحــدات الإدارية وكذا نمط العلاقات القائمة بينها وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات وازدواجية الأعمال.

### ٣- التنمية الإدارية:

ويقصــد بهــا تلك الجهود التى تبذل لتحسين مستوى الخدمات المقدمة وذلك عن طريق إعداد القوى العاملة وزيادة حجم الهياكل التنظيمية.

### ٤- التطوير الإدارى:

ويقصــد بــه تلــك الجهود التى تبذل بهدف إحداث تحسين مستمر فى مستوى الأداء الإدارى وذلك من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة فى العمل ودعم القدرات الإدارية بما تحتاج إليه من مهارات علمية وفنية وإنسانية.

### ٥- الإصلاح الإدارى:

هو تلك الجهود التى تبذل بهدف إعداد الجهاز الإدارى إعداداً علمياً بما يمكنه من تحقيق أهداف الاستراتيجية بطريقة اقتصادية.

### ٦- الجودة الشاملة:

هــى شــكل جماعى لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط أى كان مجــال هذه التحسينات سواء فى الهياكل التنظيمية أو فى الأساليب والإجراءات المستخدمة.

### ٧- التحليل الإدارى:

هــو تلــك الجهــود المبذولة فى مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإداريــة للجهاز الإدارة للتأكد من كونها تخدم الأغراض التى أنشئت من أجلها المنظمة.

ونخلص من كل ما تقدم أن الهندرة تختلف عن سائر المصطلحات الإدارية الأخرى فالهندرة هى نقطة بداية جديدة لا تسبقها أى مجهودات أخرى فهى بمثابة بعث جديد من بعد ثبات عميق.

## مبادئ الهندرة:

١- دمج المهام الفرعية المتكاملة فى مهمة واحدة.
٢- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها.
٣- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل فى آن واحد.
٤- تبنى أسلوب فرق العمل والجهد الجماعى.
٥- الاستعانة بنظام معلومات حديث مع تبنى فكرة اللامركزية فى استخدامه.
٦- تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة فى الأداء.
٧- إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

## أهداف الهندرة:

١- التخلص من التعقيدات والإجرأءات المكتبية.
٢- السرعة والتميز فى أداء الخدمات.
٣- استخدام نظم المعلومات فى عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات.
٤- خفض عدد المستويات التنظيمية .. إدارات أقل .. وظائف أقل .. رقابة أقل.
٥- تحويل المديرين إلى معلمين ومدربين فى آن واحد مع حتمية توافر مهارات عالية فى أساليب التعامل مع الآخرين.
٦- تحويل التنظيم من هرمى إلى أفقى.
٧- تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملين.

٨- الحد من دور الإدارة الوسطى حيث لم يعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال والقائد فى إطار فرق العمل.

٩- إجراء تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.

١٠-التركيز على العلميات ذات القيمة المضافة فى المنظمة.

## فريق الهندرة:

يتشكل فريق الهندرة على النحو التالى:

### ١- لجنة التوجيه:

وتضم مسؤولين تنفيذيين بالإدارت العامة وتتمثل واجباتها فيما يلى:

- توجيه المشروع ليتوافق مع استراتيجية المنظمة.
- الاطلاع على تقدم العمل.
- إقرار توصيات فرق المشروع.
- إقرار خطة التنفيذ

هذا مع ملاحظة أن هناك لجنتا توجيه للمشروع: لجنة مصغرة تضم (٨ ) مسؤولين وتجتمع دورياً، وأخرى موسعة يرأسها السيد ناب المدير العام وتضم جميع مدراء الأقسام والإدارة العامة وعدد من مدراء الفروع وتجتمع عند الحاجة.

### ٢- مدير المشروع:

وتتمثل واجباته فيما يلى:

- اختيار أعضاء الفرق وتحفيزهم.
- تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع (مفصلة لاحقاً).
- التعاقد مع الاستشارى والتنسيق معه.
- التنسيق مع الفروع والإدارات.

- متابعة المشروع وميزانياته.
- رئاسة لجنة التوجيه المصغرة.

**٣- الاستشارى:**

وتتمثل واجباته فيما يلى:

- تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات.
- تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات.
- تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات وابتكار أفكار جديدة.
- مراجعة سير العمل من وقت لآخر وتقديم التوصيات.
- المساعدة فى اختيار المنظمات المتقدمة والرائدة لترتيب زيارات لها.
- تزويد فرق المشروع بالمواد اللازمة.
- إجراء دراستين مركزتين على أنظمة المعلومات والموارد البشرية.

**٤- فريق هندسة عمليات الخدمات:**

وتتمثل واجباته فيما يلى:

- دراسة تجزئة السوق والتعرف على حاجات ورغبات العميل.
- تحليل حصص السوق.
- الاطلاع على أفضل الأساليب الممارسة فى خدمة العميل.
- إعادة تصميم عمليات العميل التالية:
  - تحليل السوق.
  - تطوير المنتجات والخدمات.
  - خلق اهتمام ووعى العميل.
  - تنمية وتطوير العلاقة مع العميل.
  - مفاوضة العميل وإبرام اتفاق معه.

- تقديم الخدمة للعميل.
- التأكد من رضى العميل.

**٥- فريق التحسينات والمنتجات:**

وتتمثل واجباتهم فيما يلى:

- إجراء تحسينات على عمليات المنتجات.
- دراسة اقتراحات التحسينات الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارات العامة والفروع المختلفة من الجهات المعنية وإحالة الموافق عليه منها للتنفيذ.

**٦- فريق الدعم:**

وتتمثل واجباتهم فيما يلى:

- تطوير المجالات التالية
  - الموارد البشرية    - الأنظمة    - التنظيم
  - العقار واللوازم
- دراسة اقتراحات التحسينات على مجالات الدعم الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارة العامة والفروع.
- وضع خطة الاتصالات وبرنامج إدارة التغيير ومتابعتها.

**٧- مختص هندسة العمليات (فى بداية المشروع):**

وتتمثل واجباته فيما يلى:

- وضع منهجية العمل ومتابعتها.
- تقديم الدعم للفريق فيما يخص مبادئ وتقنيات وأدوات هندسة العمليات.
- الاطلاع على تجارب الآخرين فى هندسة العمليات.

٨- إدارية وسكرتاريا:

وتتمثل واجباتهم فيما يلى:

- أعمال سكرتاريا لمدير المشروع.
- أعمال إدارية للفريق.
- المراسلات والتقارير المختلفة.

٩- المساندون (موظفون غير متفرغون ذوو خبرات متخصصة):

وتتمثل واجباتهم فيما يلى:

- إبداء الرأى حول التصاميم الجديدة.
- إعطاء أفكار واقتراح بدائل.
- الإجابة على أسئلة تفصيلية.

١٠- منسقو المشروع فى الفروع والإدارات العامة:

وتتمثل واجباتهم فيما يلى:

- استلام المواد والتقارير والطلبات من فريق المشروع.
- تعميم ما هو مطلوب على الموظفين والتأكد من ذلك.
- تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات باستعمال نموذج اقتراح تحسينات حسب إرشاداته.
- الإجابة على استفسارات الموظفين حول المشروع.
- تزويد المشروع بالبيانات المطلوبة.
- المساهمة فى برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ.

## القدرات الأساسية اللازمة لإجراء الهندرة:

مـــنذ البداية لابد من الإشارة هنا إلى أننا نتحدث الأن عن مجموعة من القـــدرات ولـــيس المهـــارات اللازمة لنجاح الهندرة وهذه القدرات يمكن تعلمها وصقلها من خلال البرامج التدريبية* وأهم هذه القدرات ما يلى:

## أولاً: القدرة على حساب التكاليف على أساس النشاط[1]:

التكالــيف هـــى أحد معايير القيمة المهمة، إذ تعتبر وسيلة رئيسة لقياس القيمة وبالتالى إجراء لمقارنة الموضوعية لغرض المفاضلة بين البدائل المختلفة الناتجة عن الأفكار والمقترحات، على أسس اقتصادية نظراً لأن خفض التكاليف يعتـــبر أحـــد أهـــم أهداف داسات الهندرة بعد تحقيق الوظيفة (الأداء)، ومحور ارتكـــاز لجهود هذه الدراسات، مع المحافظة على الأداء والوظائف المطلوبة أو زيادة الوظائف وتحسين الأداء مع بقاء التكلفة كما هى.

---

* يوضح الجدول التالى الفروق بين المهارات والقدرات

| المهارات | القدرات |
|---|---|
| إجـــراءات وأســـاليب تؤكـــد على كيفية أداء المهمات مع التأكيد على المهارات. | تركيبة من المعارف والاتجاهات والمهارات تكتسب على أساس التكامل بينها |
| مرتبطة بمواقف معينة | عمومية وتتمتع بالتطبيق الواسع |
| غالـــباً نعلم (وبدون خلفية) نظرية عامة، مما يـــؤدى إلى إمكانية محدودة لنقلها إلى مواقف متفاوتة عن تلك التى يواجهها المتدرب أثناء البرنامج | الأساســـيات اللازمة لاكتساب المهارات مع إمكانـــية عالية لنقلها من قاعات الدراسة إلى مواقع العمل بسبب الطبيعة الشاملة للقدرات. |
| إعداد الفرد لمهمة محددة أو لوظيفة معينة | إعداد الفرد لمهمات وظائف عديدة بل للحياة ككل. |
| أمـــثلة: كـــيف تـــنفذ مقابلـــة؟ كـــيف ترشد المرؤوس؟ كيف تخول الفرد لأداء المهمة | أمـــثلة: كيف ومتى تستخدم الأسئلة بفاعلية. كـــيف يمكـــن تمـــيز المنطق الخاطئ عن المنطق السليم |

(١) مهندس صالح بن ظاهر العشيش، هندسة القيم، بدون ناشر، الرياض ١٩٩٧.

## أهمية التكاليف:

تعــنى التكالــيف فى دراسات الهندرة كل التكاليف المالية اللازمة لنقل الفكــرة أو المقترح من حيز العبارة والفرضيات إلى حيز الواقع بالتطبيق ومن بعده الاستخدام، فهى تشمل تكاليف تطوير الفكرة وتنفيذها واختبارها واستخدامها وما يترتب على كل ذلك طيلة مدة عمرها الافتراضى أو الاقتصادى، من وجهة نظر المستخدم أو المالك.

إن إعــداد التكاليف وتقديرها بصورة دقيقة وواقعية استناداً على الخبرة والممارســة واستخدام الطرق العملية والمراجع المتخصصة يعتبر عنصراً مهماً جــداً فى دراسات الهندرة، إذ إنها تتيح التحقق من جدوى الفكرة أو المقترح أو التوصية وبالتالى تشكل معياراً مهماً للتقويم وعامل حسم فى مسألة المضى قدماً فــى مرحلة التطوير ومن ثم التطبيق، كذلك مسألة ترجيح فكرة أو مقترح على آخــر كلاهمــا يحقــق الجدوى، وأيضاً تحديد مقدار الوفورات بإجراء تقديرات للتكاليف المقارنة بين التصميم قبل الدراسة الإدارية وبعدها.

هــذا مع ملاحظة ان من العوامل التى تؤدى إلى دقة التقديرات للأفكار والمقترحات والتوصيات ما يلى:

١- معــرفة الأســعار الحقيقــية للمواد واليد العاملة وغير ذلك من خلال دوريــات تصــدرها جهــات رسمية أو منظمات مهنية أو تجارية أو بالبحث فى أسعار السوق.
٢- وضــوح الفكــرة أو الاقــتراح، وتحديــد الخطوات العملية اللازمة للتطوير.
٣- وجود مقدّر تكاليف ذوى خبرة وممارس لهذه المهنة.
٤- وجود أسعار لأعمال مماثلة أو قريبة تمت سابقاً.
٥- توافر المواد الأولية اللازمة للتنفيذ.
٦- توافر الإمكانيات التقنية.
٧- توافر المدة الزمنية المعقولة للتطوير والتطبيق.

## ثانياً: تحليل القيمة*:

نحـــن نقصد بالقيمة هنا القيمة المادية حيث يجب تحليل هذه القيمة إلى ثلاثة عناصر أساسية هى:

### أ- تكلفة الأخطاء:

وهى تتمثل فى التصرف أو الإجراء الواجب اتخاذه لإنهاء العمل وغالباً ما يشار إليها على أنها أداء لنفس العمل مرة أخرى     فمثلاً:

- ما مقدار الوقت الذى ينفق أسبوعياً فى تصحيح الأخطاء التى كنت أنت السبب فيها ؟
- كم مرة تضطر إلى إعادة كتابة تقدير كتبته من قبل ؟
- كـــم عـــدد المرات التى تكتب فيها طلباً وترسله إلى قسم النسخ وأنت تعرف أن به العديد من الأخطاء التى تحتاج إلى تصحيح ؟

### ب- تكلفة الفحص:

وعـــادة مـــا تـــتعلق هذه التكلفة بالمجالات الإدارية فالقائمون بالفحص ينفقون وقتاً طويلاً فى التحقق من الأشياء.

### ج- تكلفة الوقاية:

وهـــى تشـــمل كافـــة الأنشـــطة المرتبطة بالوقاية بشكل عام مثل تكلفة التدريب والتخطيط والتنبؤ والمقابلات.

---

* لاحـــظ أن القـــيمة تخـــتلف عن الثمن فالثمن هو إجمالى المبلغ المدفوع على السلعة أو الخدمة وهو يعتبر بمثابة معيار من معايير القيم.

هذا ويلاحظ أن عملية تحليل القيمة يجب أن تمر بالخطوات التالية[1]:

١- قيام الموظفون والمدراء والمستشارون بإعداد قائمة آلية تتضمن:

* جميع المنتجات أو الخدمات التى تنتجها أو تقدمها إدارتهم ويخصص لكل منتج أو خدمة رمز معين.
* كافة أنشطة المهام اللازمة لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات ويخصص لكل مهمة رمز رقمى معين.
* كافة الموظفين بالإدارة حسب أرقامهم.

٢- قيام الموظفين بتصميم نموذج تحليل القيمة الذى يجب أن يشتمل على النقاط التالية:

* المنتجات النهائية "الأنشطة المحددة التى يقومون بها لتحقيق المنتج النهائى".
* الفترة الزمنية التى يستغرقها كل نشاط.
* يتم إدخال بيانات تحليل القيمة فى جدول إلكترونى أو قاعدة معلومات.

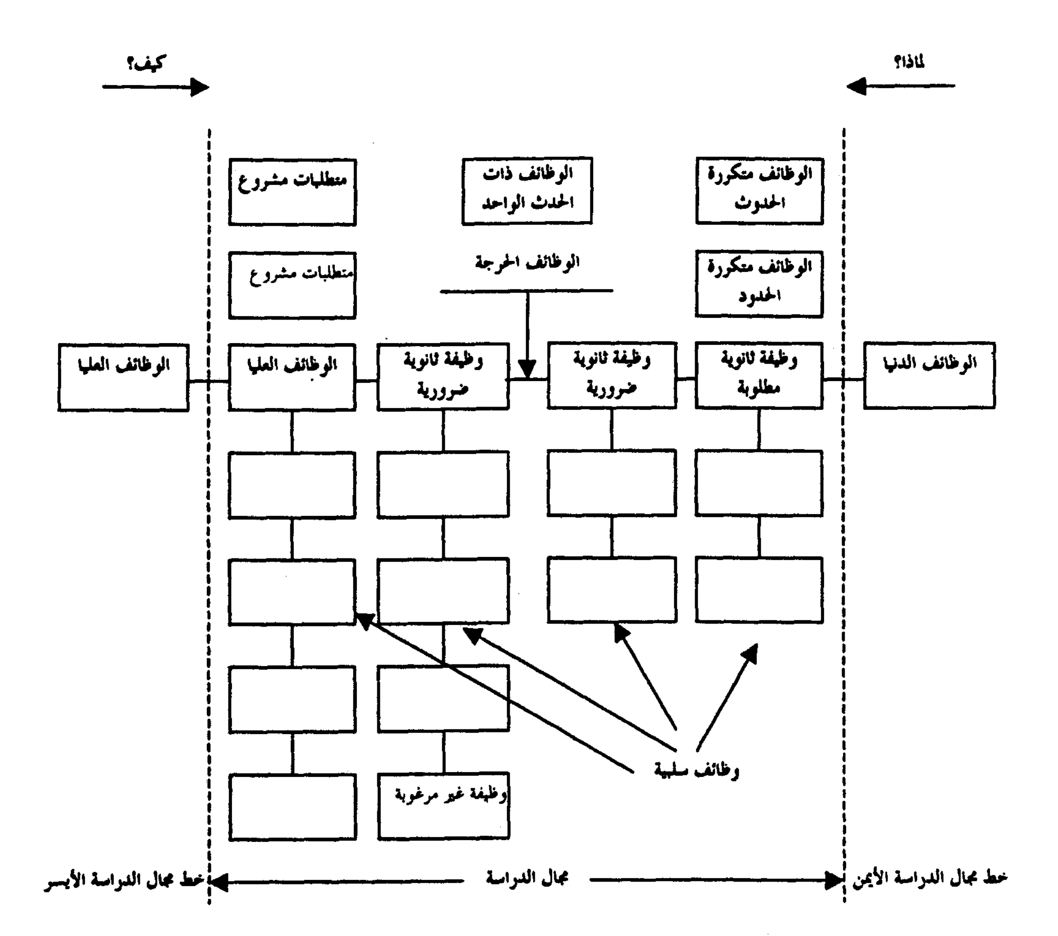
## ثالثاً: الندرة على تحليل انسياب العمل:

وهنا يلاحظ أن قبل القيام بإجراء عمليات تحليل لانسياب العمل يجب القيام بإجراء عملية تحليل للوظائف فى حد ذاتها وذلك للتعرف على مجموعة الوظائف الأساسية - وهى السبب من وراء إقامة المشروع - والوظائف الثانوية - المساندة للوظيفة الأساسية - ثم مجموعة الوظائف الغير مرغوبة وذلك حسبما يتضح من الشكل التالى:

---

(١) ليل سبسنر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمى والثقافة.

## الرسم البيانى لتحليل الوظيفة (FAST)[1]




(١) صالح بن ظاهر، مرجع سبق ذره، ص ١١٩.

وبعد أن يتم تحليل الوظائف يتم تحليل انسياب العمل وذلك وفقاً للخطوات التالية:

## ١ - تحديد خطوات العمل المطلوب هندرتها:

يشمل ذلك المعايير التالية:

- الدرجـــة العالـــية من التأثير على العملاء وكذلك شكاوى العملاء (مثلاً العملية الرئيسية قد لا تعنى تلبية احتياجات عملائك).
- الدرجـــة العالية من التأثير على العمل: عندما يتم إنجاز خطوات العمل خاصـــة فى الأعمال ذات الحجم الكبير فإنها تستغرق الكثير من وقت العمل وكذلك تكلف الكثير.
- القصور التام: تتضمن خطوات العمل العديد من الخطوات عديمة القيمة مـــثل إعـــادة إدخـــال البيانات والملفات المزدوجة والنسخ الفائضة عن الحاجة.
- مشاركة عدد كبير جداً من الموظفين فى خطوات العمل يدل فى أغلب الأحيان على قصور فى تصميم العمل وتجزئته إضافة إلى الازدواجية.
- الجـــرد الاحتـــياطى: الاحـــتفاظ بركام من الأوراق تحسباً للحاجة إليها مستقبلاً.
- وجود العديد من مستويات الموافقة والمراجعة والمراقبة.
- الدورات الإنتاجية الزمنية غير المقبولة (وغير المنافسة).

هذا ويلاحظ أن أى عمل يتضمن ثلاث عمليات ودورات إنتاجية رئيسية هى:

أ- تطوير المنتج: الوقت ما بين تكوين فكرة المنتج وموعد تسويقية.

ب- المبيعات: الوقت ما بين تحديد العملاء المستهدفين واستلام الطلبات.

ج- تنفيذ الطلبات: الوقت ما بين استلام الطلبات وتسليمها (استلام العميل للمنـــتج أو حصـــوله علـــى الخدمة) أو الوقت ما بين استلام الطلبات والتحصيل (تحصيل الثمرة).

بالنسبة لعمليات الموارد البشرية فإن تنفيذ الطلبات يعنى خدمة الرد على استفسارات أو طلبات العملاء أو الوقت ما بين استلام الشكوى ومعالجتها، وأمثلة الدورات الإنتاجية غير المقبولة بإدارة الموارد البشرية استغراق أربعة أشهر لإنهاء إجراءات موظف مستجد أو ستة أسابيع لتغيير عنوان أحد الموظفين.

٢- حث الموظفين الذين يقومون بالعمل على التعاون:

أسلوب المشاركة فى الهندرة يعنى تعليم أساليب الهندرة للعاملين والطلب منهم تحليل خطوات عملهم بأنفسهم بدلاً من الاستعانة بخبراء خارجيون للقيام بتلك المهمة نيابة عنهم، ويفترض أسلوب المشاركة أن الموظفين المختصين بإنجاز العمل:

- يلمون إلماماً تاماً بوظائفهم ومجالات تحسين خطوات أعمالهم.
- يرفضون طبيعياً التفتيش والانتقاد الضمنى لأعمالهم من قبل الخبراء الخارجيين.
- يميلون أكثر إلى تنفيذ التغييرات التى يشاركون فى اقتراحها.

لكن قد يحتاج الموظفون الذين يطلب منهم المشاركة فى الجهود إلى تطمينهم بشأن استقرارهم الوظيفى حيث أن الهندرة تعنى لدى الكثيرين خفض الاستغناء عن العاملين وبالتالى فإنه من غير المستغرب أن الموظفين لا يحبذون اقتراح التحسينات التى ستؤدى إلى إنهاء خدماتهم، لذا يجب التأكيد على ما يلى بقدر الإمكان:

إن خفض القوى العاملة سيتم عن طريق التقاعد الطبيعى أو الانتقال إلى وظائف أخرى مع إعادة التأهيل كما أنه سيتم مكافأة الموظفين على أفكارهم الجيدة (وإذا كان لابد من الاستغناء عن بعض العاملين فإن فى إمكانك التعبير

بوضــــوح عـــن أن العاملين الذين سيتحمسون لمساندة جهود الهندرة هم الأكثر احـــتمالاً للاحـــتفاظ بوظـــائفهم بيـــنما العكس هو الصحيح). وبالتالى فإن الذين سيرفضون جهود الهندرة إيجابياً أو سلبياً هم أول من سيتم الاستغناء عنهم.

**٣- وضح جميع خطوات العمل على خريطة بيانية:**

بما ذلك الخطوات الأدنى أهمية ويمكنك استخدام ما يلى:

- أوراق تحليل خطوات العمل.
- اللوحات السوداء أو البيضاء.
- الملصقات الصفراء على الجدران.

وفيما يلى نموذجاً يوضح عملية التحليل

## خصائص نظم العمل المهندرة:

تتميز نظم العمل المهندرة بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلى(1):

١- **دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة.**

٢- **تنفـــيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها والتخلى عن أسلوب خطوط العمـــل الأمـــر** الذى يؤدى إلى خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة كما يؤدى إلى إنجاز العديد من خطوات العمل فى وقت واحد.

٣- **الموظفـــون يـــتخذون القرارات:** حيث أنه يلاحظ أن المنظمات التى تتبنى الهندرة تقوم بإسناد العمليات أفقياً ورأسياً إلى الموظفين ومن ثم يســـتدعى الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكراً على المديرين فقط.

---

(1) مـــايكل هامـــر وآخـــرون، إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة المصرية للإعلام العلمى شعاع، القاهرة، ص ٣٥ وما بعدها.

٤- **تعــدد خصائص العمليات:** فالعمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات فى غاية التعقيد نظراً لاشتمالها على إجراءات واســتثناءات خاصــة لمعالجــة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العملــيات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك نظراً لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط، وبالتالى تنتفى الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة.

٥- **إنجــاز العمــل فى مكانه:** بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل بعد هندرتها تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدى نقل العمل من خــلال الوحدات التنظيمية المناسبة إلى تحسين الأداء العام نظراً لأن معظــم العمــل فى السابق كان مستهلكاً فى ضم إجراء العمليات التى تقــوم بهــا الوحــدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدى الأسلوب الجديد المتمــثل فــى توحيد ومناقلة العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة.

٦- **خفض مستويات الرقابة والمراجعة:** حيث تستهدف الهندرة إلى أتباع أســلوب مراقــبة أكــثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصــارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر فى الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية.

٧- **تقلــيل الحاجــة إلــى مطابقة المعلومات:** حيث تحد الهندرة من عدد جهــات الاتصــال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

٨- **مفهــوم مديــر العملية يوفر جهة اتصالات موحدة:** حيث يقوم مدير الخدمة بالعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء ويظهر

أمام العميل كجهة مسئولة عن العملية بأكملها وإن كان ذلك يستلزم أن يـــتوافر لدى مدير العمليات نظام معلومات كامل مع إمكانية الاتصال مع كافة المسئولين عن العملية.

٩- **الجمــع بيــن المركــزية واللامركزية:** حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التى تتطلبها الهندرة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مســتقلة وفـــى نفس الوقت تمكن الشركة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

## دعائم الهندرة:

### ١- تقنية المعلومات:

تغيير تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من أى جهود للهندرة انطلاقاً من كونهــا عامل أساسى ومساند لكن هذا لا يعنى أن مجرد إدخال الحاسبات الآلية فــى معالجــة مشــكلة قائمة سيؤدى إلى هندرة أساليب معالجتها ففى كثير من الأحــيان قد نجد أن تطبيق النظم الآلية قد يؤدى إلى تحسين الأداء بنسبة ١٠% فقــط بالمقارنة بنسبة تحسين الأداء التى قد تتجاوز الــ ٩٠% نتيجة الهندرة .. ونــتعرض فــيما يلى لبعض الأمثلة للقواعد الإضافية حول تنظيم العمل والتى يمكن تغيرها بواسطة مختلف أساليب تقنية المعلومات[1].

أ- إظهــار المعلومــات فــى عدة مواقع فى نفس الوقت وذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة.

ب- قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة.

(1) مايكل هامر وآخرون، إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص٥٧ وما بعدها.

ج- إمكانــية الجمــع بكفــاءة بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال شبكات الاتصال.

د- اتخــاذ قــرارات مهمــة للجميع وذلك من خلال الاستعانة بنظم دعم القرار.

هـ-يمكــن للموظفيــن الميدانيين استقبال واختزان وإرسال المعلومات فى كافة المواقع التى يتواجد بها من خلال الحاسبات النقالة.

و- مــراجعة الخطــط فــى كــل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الآلية المتقدمة.

ز- الكشــف التلقائى عن مواقع جميع الموارد المستخدمة فى العمل وذلك من خلال تقنية تحديد و متابعة مواقع وحركة موارد العمل آلياً.

وهكــذا نجــد أن تقنية المعلومات تعتبر من العوامل المساندة الأساسية للهــندرة غــير أنها لا تعتبر العنصر الأساسى الوحيد لها بل إن هناك عناصر أخرى وذلك على النحو الموضح بعد ...

## ٢- الموارد البشرية:

لا تلقى الموارد البشرية الاهتمام الكافى عند إعداد مشاريع الهندرة وذلك نظــراً لأن معظم القائمين على تلك المشاريع من أخصائى نظم المعلومات ولكن ذلك لا ينفى أو يقلل من أهمية العنصر البشرى عند تنفيذ مشاريع الهندرة حيث أن إجــراءات وخطوات العمل المهندرة لا يمكن تنفيذها دون توافر موظفين من ذوى الكفاءات .. هذا ولقد كشفت الدراسات أن الكفاءات الفردية التى تؤدى إلى نجاح جهود الهندرة تتمثل فيما يلى:

### أ- التوجه إلى الإنجاز:

أى التفكــير فــى الوصول إلى مستوى أداء أفضل من المستوى المحدد للتفوق، بما يعنى زيادة معدلات الأداء على النحو التالى:

- (١٩%) زيادة فى الإنتاجية فى الأعمال البسيطة.
- (٣٢%) زيادة فى الإنتاجية فى الوظائف متوسطة التعقيد.
- (٤٨%) زيادة فى الإنتاجية فى الوظائف بالغة التعقيد.
- (٤٨ – ١٢٠%) زيادة فى الإنتاجية فى وظائف المبيعات.

**ب- التفكير التحليلى:**

أى القدرة على تحليل المشكلات المعقدة على:

- أساس هرمى ← أى تحديد الأوليات.
- أساس زمنى ← أى المقدرة التركيبية على أساس الزمن.
- التحليل المنطقى للنتائج ← أى المقدرة على إدراك العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

**ج- التأثير والاقتناع:**

وتعنى القدرة على إبراز الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق مشاريع الهندرة وذلك بالطريقة التى تؤدى إلى إيجاد تصورات ملموسة تؤدى إلى تحفيز فريق العمل.

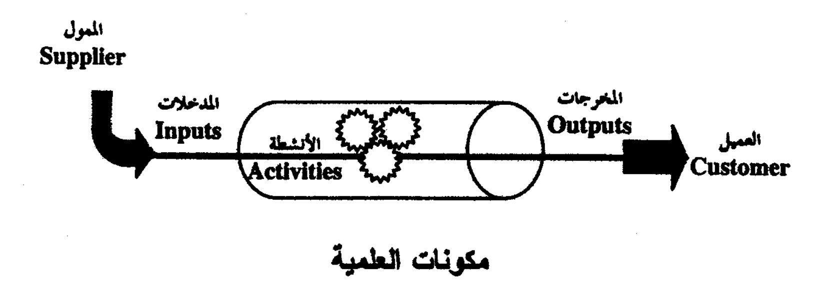
**د- التوجه نحو خدمة العملاء:**

حيث يتطلب الأمر هنا الذهاب إلى العملاء فى مواقعهم للوقوف على احتياجاتهم الفعلية وكيفية مساعدتهم وما الذى يريدونه فى حل المشكلات التى تواجههم وكذلك تحديد ما الذى سيفعلونه بالمنتجات ومن ثم تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة إليهم مع ملاحظة أنه عادة ما تفشل مشاريع الهندرة إذا اقتصر دور القياديين على مجرد الاستجابة للطلبات المقدمة من العملاء للحصول على منتجات أو خدمات أفضل ولا سيما أن العميل سوف تنحصر إجاباته فيما يعتقد أنه يريده فقط.

### ٣- العمليات:

يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التى تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

ونحن نقصد بالعملية: "سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التى تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل"[١] وذلك على النحو الموضح بالشكل التالى:




مكونات العلمية

(1) أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣، ص ٢١ وما بعدها.ز

مع ملاحظة أن هناك عدة تعريفات مرتبطة بالعملية منها:

**١- العملية الرئيسية:**

هى العملية التى تنتشر عبر العديد من الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة، والتى يشترك العديد من الإدارات والأشخاص فى إنجازها.

**٢- العلمية الفرعية:**

هـــى عملـــية محــددة داخل إطار العملية الرئيسة وتتكون من خطوات مفصلة، ويمكن أن يقوم بها شخص منفرد.

**٣- المسئول عن العملية:**

هو الشخص المسئول وصاحب القرار عن العملية بأكملها من المدخلات إلى المخرجات.

**٤- حدود العملية:**

هى حدود العملية تحت الدراسة من البداية إلى النهاية أومن أول خطوة إلى آخر خطوة.

**٥- رسم العملية:**

هناك العديد من الطرق والأساليب المختلفة لرسم العمليات، منها ما هو عام، ومنها ما هو مفصل، وتسهيلاً لعملية الرسم سنكتفى بأسلوب الرسم الشامل للعملـــية، وتســـتخدم غالـــباً لرسم العمليات الإدارية، وتعتمد هذه الطريقة على الأشـــكال الهندسية المبينة فى الجدول رقم (١) والربط بينها باسهم توضح اتجاه الترتيب المنطقى، وترسم العمليات من أعلى إلى أسفل أو من اليمن لليسار بالنسبة للغة العربية ومن اليسار لليمين بالنسبة للغة الإنجليزية.

## جدول رقم (١)

## الأشكال الهندسية المستخدمة فى رسم العملية

| الرمز | الشرح |
| --- | --- |
| (مستطيل) | توضيح الإجراءات |
| (مستطيل بزوايا مستديرة) | البداية والنهاية |
| (معين) | توضيح القرارات |
| (دائرة) | اتصال الصفحات |

## أنواع التغيرات التى تحدثها الهندرة:

* منذ البداية نود الإشارة إلى أن الهندرة لا تشبه إعادة التنظيم وتقليص أو توسيع التنظيم أفقياً حيث أن مشكلات المنظمات لا تكمن فى هياكلها التنظيمية وإنما فى اتجاهات تدفق عملياتها.

* كما أن الهندرة تختلف جوهرياً عن مفاهيم تحسين الجودة لأن برامج الجودة تعمل فى إطار العلميات القائمة ومحاولة تطويرها عن طريق إجراء تحسينات مستمرة ومتوالية فيكون الهدف هنا أداء ما تقوم به بطريقة أفضل بينما تهدف الهندرة إلى إجراء تغيرات جذرية ليس عن طريق تطوير العمليات القائمة وإنما بالتخلى عن العمليات واستبدالها بنظم عمل جديدة تماماً.

* والهـــندرة أيضـــاً تختلف عن هيكلة العمليات والتى هى مجرد أساليب لتخفيض الإنتاج عند انخفاض الطلب بينما ترمى الهندرة إلى تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل.

**وخلاصـــة القـــول أن الهـــندرة أســـلوب يؤدى إلى إحداث العديد من التغيرات والتى منها:**

١- تـــتحول وحـــدات العمـــل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات وهى مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتنفيذ عملية كاملة.

٢- تـــتحول الوظـــائف مـــن مهام بسيطة إلى أعمال مركبة حسب تكون المســـئولية عـــن نـــتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المســـئولية الفـــردية عـــلاوة على اشتراكهم فى مسئولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءً منه.

٣- يـــتحول دور الموظفيـــن مـــن العمـــل المراقـــب إلى العمل المستقل فـــالموظفون الذين يعملون فى بيئة الهندرة يمتعون بصلاحيات كبيرة حيـــث يجـــوز لهـــم بل ويطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات.

٤- يتحول الإعداد الوظيفى من التدريب إلى التعلم وذلك لأن الوظائف هنا لا تتطلـــب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظـــيف تقديرهم الشخصى فى تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل ومـــن ثم يحتاج الموظفون هنا إلى قدر من التعليم لتمكينهم من تميز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب.

٥- يـــتحول التركيز فى معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج حيـــث يقـــوم الموظفون هنا تنفيذ عمليات كاملة ومن ثم يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التى يقدمونها والتى يمكن قياسها.

٦- تـــتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة فعند تطبيق الهندرة يتم التمـــيز بوضـــوح بين التقدم الوظيفى والأداء حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف علماً بأن الترقية تعبر بمثابة تغيير فى الوضع الوظيفى وليست مكافأة ومن ثم نتمكن من إقناع الموظفين الذين قدموا نتائج متفوقة بحاجتهم إلى مزيد من التطور والتنمية.

٧- تـــتحول القيم من حمائية إلى إنتاجية حيث نجد أن الموظفين فى ظل الهـــندرة ســـوف يعملـــون لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم وهم ســـوف يلتزمون بذلك فى حدود ما يمكن نظام المكافآت والتعويضات المطبق فى المنظمة.

٨- يـــتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين وهنا يلاحظ أنه فى ظل الهـــندرة تـــتحول العملـــيات المعقدة إلى عمليات بسيطة بينما تتحول الوظـــائف التى كانت بسيطة إلى وظائف معقدة فالعملية التى يقوم بها شخص واحد ومجموعة أفراد لا تحتاج إلى رؤساء وإنما إلى موجهين يساعدونهم فى الحالات الاستثنائية وعليه يتحول دور هؤلاء الرؤساء فى العمليات المهندرة من العمل كمديرين إلى العمل كموجهين.

## ما هى المنظمات التى تحتاج إلى الهندرة ؟

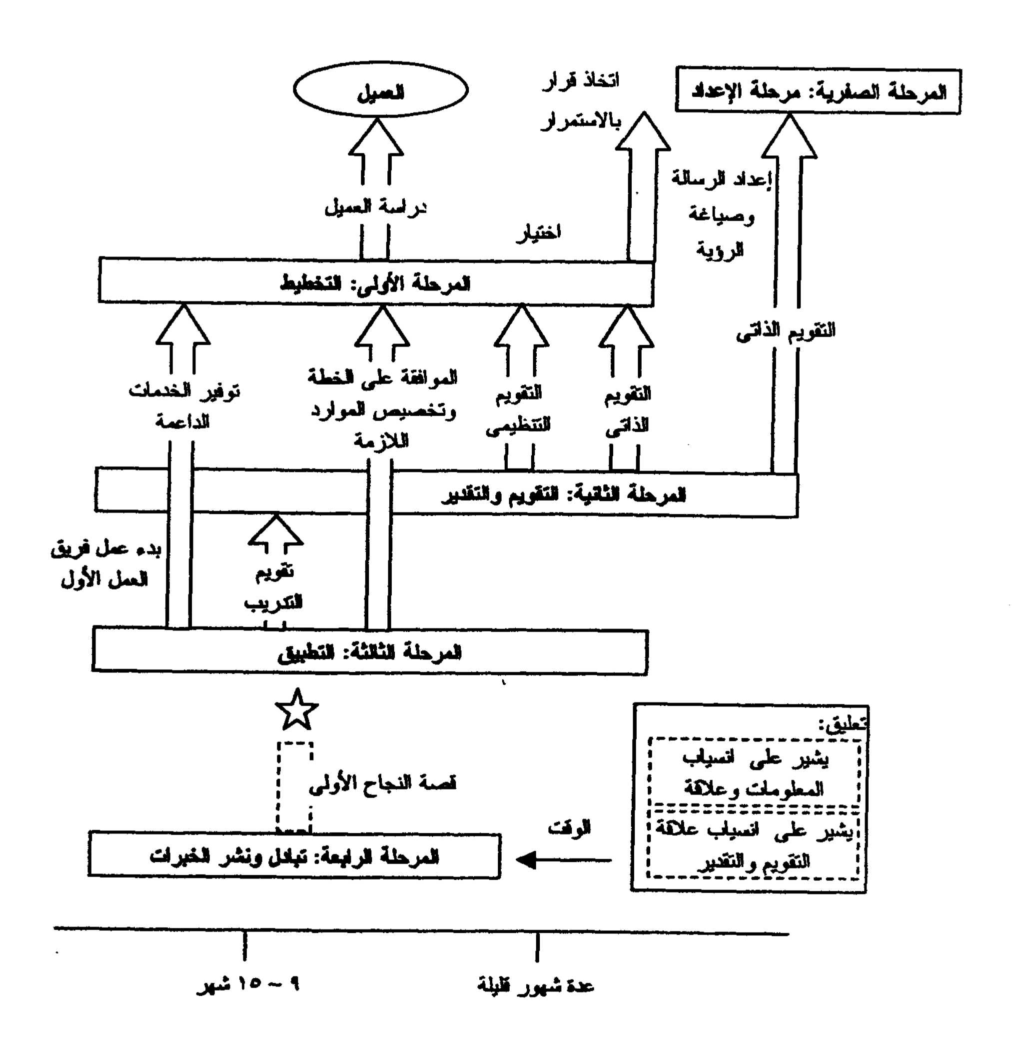
١- المنظمات التى أصيبت بانتروبيا الإدارة "التحلل والتعفن الإدارى".

٢- المنظمات التى لم تتدهور بعد ولكن هناك علامات خطر قد تؤدى إلى فشلها.

٣- المنظمات الطموحة التى تسعى إلى مزيد من التفوق والامتياز.



## ما هى خطوات تطبيق الهندرة(١) ...؟




(1) المرجع الأساسى لهذا الجزء. مهندس أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، مرجع سبق ذكره.

## المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتخطيط:

تتناول هذه المرحلة المحاور التالية.

### ١- التعريف بمفهوم الهندرة:

ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأساليب من أهمها:

١- عقد ندوات ولقاءات تضم عدداً من التنفيذيين والعاملين بالمنظمة لشرح مفهوم الهندرة والتعريف بنتائجها ومدى تأثير تطبيقها على تطور وتحسين العمل.

٢- توزيع نشرات تعريفية بالمفهوم على جميع قطاعات المنظمة وخصوصاً الجهة التى ستتأثر مباشرة بتطبيق نتائج المشروع.

### ٢- تحديد العمليات التى سيتم هندرتها:

حيث يتم عقد اجتماع للمسؤولين التنفيذيين بالجهة المستفيدة واستخدام طريقة العصف الذهنى لسرد جميع العمليات التى تقوم بها الجهة سواء أكانت عمليات رئيسة أو فرعية.

وبعد ذلك تدمج العمليات المتشابهة والصغيرة التى لها علاقة وطيدة ببعضها البعض بغرض الوصول إلى العمليات الرئيسية التى تصف العمل بالجهة المستفيدة بشكل شامل. وغالباً ما يتم التوصل إلى عدد محدود من العمليات الرئيسة. ويلى ذلك اختيار العملية التى تحتاج إلى الهندرة، إذ يطلب من المجتمعين تطبيق المعايير التالية على جميع العلميات الرئيسة التى تم تحديدها:

١- ارتفاع نسبة الإعادة والرجيع فى العملية.

٢- الاحتياج لتبادل الكثير من المعلومات.

٣- كثرة الحالات الخاصة والمعقدة.

٤- ازدواجية الإجراءات.

٥- التكلفة العالية.

٦- طول الوقت (خاصة الانتظار).

٧- كثرة الفحص والرقابة.

٨- إعادة إدخال المعلومات نفسها أكثر من مرة.

فإذا انطبقت هذه المعايير أو أغلبها على العملية فهذا يعطى دليلاً واضحاً على أن العملية تحتاج إلى هندرة.

**٣- وضع الأولويات:**

إذا تـم اختيار أكثر من عملية للدراسة، فيتم خلال الاجتماع بالمسؤولين التنفيذيين وضع أولويات لهندرة تلك العمليات. ولتحديد الأولويات لهندرة العمليات نستخدم أسلوب (الوزن والترتيب)، إذ يطبق هذا الأسلوب باتباع الخطوات التالية:

أ- وضع تعريفات لعناصر محددة يتم تقيم أهمية العمليات على أساسها، وتحدد هذه العناصر حسب رسالة الجهة المستفيدة وطبيعة العلم بها، إضافة إلى طبيعة العلميات المراد هندرتها. وهناك العديد من العناصر التى يمكن أن تحدد لتقييم العمليات منها على سبيل المثال:

- كون مخرجات العملية تشكل مردوداً مالياً كبيراً للجهة المستفيدة.
- كون مخرجات العملية ذات قيمة كبيرة للعملاء.
- مدى التوفير المالى للجهة المستفيدة الذى ينتج عن هندرة العلمية.
- مدى التأثير الذى تشكله العملية على سير العمل بالجهة المستفيدة.
- مدى ما تحققه العملية من رسالة الجهة المستفيدة.

ب- يـتم بعد ذلك إعطاء كل عنصر وزناً محدداً من ١٠٠ بحيث يحصل أهـم عنصر على أعلى وزن وهكذا نزولاً حتى يعطى العنصر الأقل أهمـية أقل وزن. وتحدد قيمة الأوزان باتفاق المشاركين (إذ يمكن أن يعطـى أحـد العناصر وزن ٥٠ من ١٠٠ ويوزع الوزن الباقى على العناصر الأخرى).

ج- بعــد ذلك يقوم كل شخص فى الاجتماع - كل على حده - من وجهة نظــره واعتماداً على خبرته الشخصية فى مجال العمل بتحديد أهمية كــل عملية من العمليات حسب العناصر التى تم تحديدها مسبقاً وذلك بإعطــاء قيمة لكل عنصر حسب درجة الأهمية، الأهم فالأقل أهمية، فمــثلاً لو كان لدينا عدد ٧ عناصر فيتم إعطاء العنصر الأكثر أهمية قــيمة تساوى ٧ نقاط، والعنصر الذى يليه فى الأهمية قيمة تساوى ٦ نقــاط ... وهكــذا نزولاً. وإذا كانت هناك حقائق محددة معروفة عن العملــية مــثل (الــتكلفة، زمــن الإنجاز، عدد العاملين ... إلخ) فيتم اســتخدامها فــى تحديد الأهمية بدلاً من وجهة النظر الشخصية، ويتم تعبئة النموذج الخاص بذلك والموضح فى الجدول رقم (٢).

**جدول رقم (٢) جدول حساب الأولويات**

<table>
<tr><th rowspan="2">اسم العملية</th><th colspan="7">عناصر التقييم</th></tr>
<tr><th colspan="2">العنصر الأول (الوزن)</th><th colspan="2">العنصر الثانى (الوزن)</th><th colspan="2">العنصر الثالث (الوزن)</th><th>المجموع</th></tr>
<tr><td rowspan="2">العملية الأولى</td><td colspan="2">سبب التقييم</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2">مجموع العلامات</td></tr>
<tr><td>الأهمية</td><td>العلامة</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">العملية الثانية</td><td></td><td></td><td colspan="2">سبب التقييم</td><td></td><td></td><td rowspan="2">مجموع العلامات</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>الأهمية</td><td>العلامة</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">العملية الثالثة</td><td colspan="2">سبب التقييم</td><td></td><td></td><td colspan="2">سبب التقييم</td><td rowspan="2">مجموع العلامات</td></tr>
<tr><td>الأهمية</td><td>العلامة</td><td></td><td></td><td>الأهمية</td><td>العلامة</td></tr>
</table>

د- بعد الانتهاء من تحديد قيم الأهمية يقوم كل شخص بإيجاد العلامة لكل عنصر من العناصر المقابل للعملية وهى حاصل ضرب قيمة الأهمية فى وزن العنصر، وتسجل النتيجة فى المكان المخصص لذلك.

هـ- يقـوم بعد ذلك كل الشخص بإيجاد مجموع العلامات لكل عملية وهو حاصل جمع العلامات لجميع العناصر المقابلة للعملية وتسجيل النتيجة فى المكان المخصص لذلك.

و- يقـوم منسـق الاجتماع بعد ذلك بحساب المجموع الكلى لكل عملية، وهـذا المجمـوع هو حاصل جمع مجموع العلامات لكل عملية الذى حصل عليه كل شخص من الأشخاص المشاركين فى الاجتماع.

ز- تحدد فى النهاية الأولويات لهندرة العمليات على أساس المجموع الكلى لكل عملية، إذ أن العملية ذات أعلى مجموع تكون لها الأولوية الأولى وهكذا نزولاً.

٤- تشكيل اللجنة القيادية:

بعـد أن يـتم تحديـد العملية المراد هندرتها، يتم تشكيل اللجنة القيادية للمشروع وتتكون من المسؤولين التنفيذيين الذين لهم علاقة مباشرة بالعملية تحت الدراسة. وتكون مهام اللجنة القيادية كما يلى:

أ- قائد المشروع:

يقوم بتحفيز وتشجيع المشاركين فى عملية الهندرة ودعم تنفيذ التوصيات المـتعلقة بالعملية الجديدة. ويجب أن يكون قائد المشروع هو المسئول التنفيذى الأول الذى تقع تحت مسؤوليته العملية كاملة (من البداية إلى النهاية).

ب- أعضاء اللجنة القيادية:

وهــم كافــة التنفيذييــن المسؤولين مسؤولية مباشرة عن العملية تحت الدراســة، ويقومون بوضع السياسات المتعلقة بالمشروع وتذليل كافة المصاعب أمــام فــريق العمــل، بالإضافة إلى إقرار التوصيات والمقترحات الجديدة التى يتوصل إليها فريق العمل ودعم تطبيقها.

٥- الاجتماع الأول للجنة القيادية:

بعــد الانتهاء من تشكيل اللجنة القيادية يتم الدعوى لعقد الاجتماع الأول للجنة وذلك لمناقشة والموافقة على النقاط التالية:

أ- تحديــد هــدف المشــروع والــرؤية المستقبلية. إذ يتم وضع الهدف العام للمشروع والتصورات والرؤية المستقبلية للنتائج المتوقعة منه، ويتم فى هذا الإطار ربط أهداف المشروع برسالة واستراتيجيات الجهة المستفيدة. وهذه الخطــوة مهمــة جداً لأنه سيتم على ضوئها تحديد مستوى التفاصيل التى يفــترض أن يصــل إلــيها فريق العمل أثناء دراسة العملية الحالية ومدى التطوير والتحسين فى العملية الجديدة.

ب- تحديــد تــاريخ البدء فى المشروع، وذلك اعتماداً على الوضع العام للجهة المســتفيدة وأولويات وأهمية العمل وهو الشئ الذى يدخل ضمن صلاحيات الإدارة التنفيذية للجهة.

ج- وضــع الإطار العام للخطة العامة للمشروع، وهنا يتم تحديد الوقت اللازم لإنجــاز كــل مــرحلة من مراحل المشروع بشكل عام دون الخوض فى التفاصيل.

د- اختــيار رئــيس وأعضاء فريق العمل وتحديد تفرغهم للمشروع إما تفرغاً كلياً أو جزئياً، ويؤثر فى تحديد ذلك أهمية المشروع ومدى الحاجة لسرعة الانــتهاء مــنه، باعتــبار أن الوقــت المستغرق من فريق العمل لإنجاز المشروع تكلفة تحسب على تمويل المشروع.

هـ-توفير مقر لفريق عمل المشروع تتوفر فيه جميع احتياجات الفريق من أدوات ولوازم مكتبية وجهاز كمبيوتر وجدار ذا مساحة مسطحة كبيرة يستخدم في رسم العملية عليه (ويفضل أن يكون المقر قريباً من موقع العملية المطلوب هندرتها).

٦- اختيار أعضاء فريق العمل:

تقوم اللجنة القيادية بالتعاون مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة المباشرة بالعملية باختيار رئيس وأعضاء فريق العمل، وعادة ما يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد من غير المنسق يتم اختيارهم حسب الشروط والصفات التالية:

١- أن يكونوا على مستوى عالى من التأهيل فى العملية المراد هندرتها، وهذا الشرط ضرورى للوصول إلى نتائج جذرية وهائلة.

ب- أن يكونوا ملمين إلماماً تاماً بجميع أجزاء العملية المراد هندرتها، وإن لم يتسنى ذلك فيتم اختيارهم بحيث يغطوا معظم أجزاء العملية، على أن يتم استدعاء من يلزم بالنسبة للأجزاء غير المغطاة من فترة إلى أخرى حسب الاحتياج.

ج- اختيار عضو من الإدارات المساندة التى تقوم بوضع النظم الآلية والفنية (إن أمكن)، وذلك لمساعدة فريق العمل فى وضع وتقييم فرص التطوير من وجهة نظر تقنية المعلومات.

د- يجب أن تتوفر فى عضو الفريق ميزات وخصال معينة، فعند اختيار فريق العمل يتم اختيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم تلك الخصال والمميزات ومن أهمها:

- الخبرة العملية فى مجال العملية المراد هندرتها.
- مهارات التفاعل الإيجابى.

- مهارات الاتصال.
- روح العمل الجماعي.
- النظرة الشمولية.
- الإبداع.
- التفاؤل.
- الحماس.
- الإصرار.
- اللباقة.

ومــن الضـــروري أن نحصل على فريق عمل تتوفر فيه هذه الخصال والمميزات لأن ذلك من أكثر ما يساعد على نجاح فرق العمل.

هـ-أمــا بالنسبة لرئيس الفريق فيتم اختياره بعناية فائقة من قبل اللجنة القيادية بالشروط التالية:

١- أن يكون ممن توفر لديه خصال القيادة.
٢- يجب أن يكون مستواه التنظيمي بمستوى رئيس قسم أو مدير مشروع لتتوفر فيه الخبرة في ممارسة التخطيط والتنظيم والقيادة لمجموعة.
٣- لديه التدريب الكافي في مهارات القيادة.

**٧- تدريب فريق العمل:**

بعد اختيار فريق العمل يتم تدريبهم على المنهج العلمي للهندرة لضمان ســير المشــروع حسب هذا المنهج. كما يتم التأكيد خلال التدريب على ترسيخ مفهــوم الهــندرة، إضافة إلى تدريب فريق العمل على بعض المفاهيم الإدارية الواجب توفرها في الفريق مثل (بناء فرق العمل، مهارات التفاعل، ... إلى غير ذلك من المفاهيم الإدارية).

٨- الاجتماع الأول لفريق العمل:

يتم التنسيق لعقد الاجتماع الأول لفريق العمل على أن يعقد فى مقر عمل المشروع (إن أمكن)، وأثناء الاجتماع يتم مناقشة ما يلى:

أ- أهـداف المشروع والتصورات المستقبلية للعملية الجديدة، التى تم وضعها من قبل اللجنة القيادية.

ب- التأكد من توفر جميع المتطلبات اللازمة لعمل الفريق مثل:
- جهاز كمبيوتر وطابعة ومستلزماتهما.
- أدوات مكتبية.
- أوراق ملونة لاستخدامها فى الرسم على الجدار.
- أوراق كبيرة للكتابة وأقلام ملونة.

ج- وضـع الميزانـية العامة للمشروع، إذ يتم وضع ميزانية تقريبية للمشروع تحوى العناصر الرئيسة التالية:
- تكلفة المستلزمات المكتبية.
- تكلفة مرحلة الاستماع لصوت العميل وتحوى النقاط التالية:
  * تكلفة تصوير وتوزيع الاستبانات.
  * التكلفة الخاصة بالندوات التى تعقد للعملاء.
- تكلفة زيارات العمل الخاصة بالاقتداء بالنماذج وتحتوى على:
  * تكلفة بدل الانتداب.
  * تكلفة تذاكر الطيران.
  * تكلفة الهدايا الرمزية التى تقدم أثناء الزيارات.

د- مناقشـة ووضـع الخطـة العامة للمشروع التى يجب أن تتضمن الجدول الزمنى لإنجاز كل مرحلة من مراحل المشروع (تاريخ البدء والانتهاء لكل مرحلة) وعلى أساسها يحدد موعد الانتهاء من المشروع.

هـ-الاتفـاق علـى الجـدول الزمـنى والذى يحوى على: أوقات الاجتماعات اليومـية، تنسيق الإجازات بين أعضاء فريق العمل (وهذا مطلوب لتحقيق الـتفرغ للفريق) إلى غير ذلك من متطلبات المشروع. إذ يتم الاتفاق على هذا الجدول والالتزام به.

و- توزيع المهام على أعضاء الفريق.

حيث أن كل عضو من أعضاء فريق العمل يختص بمهام يكون مسئولاً عـنها، إذ أن هناك مهاماً مطلوب أداؤها أثناء الاجتماعات، ومهاماً أخرى تؤدى خـارج الاجتماعات، سواء قبل أو بعد الاجتماعات. ويعتبر الاتفاق على توزيع المهام منذ البداية أحد أهم السبل لنجاح فرق العمل للوصول إلى الهدف المنشود. وتتمثل هذه المهام فيما يلى:

رئيس الفريق:

يختص رئيس الفريق بالمهام التالية:

*ا - أثناء الاجتماعات:*

- اقتراح جدول الأعمال لمناقشته مع الأعضاء.
- التوجيه من دون محاولة السيطرة وتبنى المشاركة فى قيادة الفريق.
- توضيح ومساندة مهام الأعضاء الآخرين.
- القيام بدور المشارك الفعال من خلال المساهمة بالأفكار.
- إشراك جميع الأعضاء فى أداء المهام.
- تطبيق الإجراءات التشغيلية حسب الحاجة.
- مسـاعدة أعضـاء الفريق على الالتزام بجدول أعمل الاجتماعات (أو تعديلها عند الحاجة).
- تركيز مجهود أعضاء الفريق على المهام المكلفين بها.
- حماية الأفراد وأفكارهم من الانتقادات السلبية.
- مساعدة أعضاء الفريق فى الوصول إلى إجماع الرأى.

٢- *خارج الاجتماعات:*

- متابعة الإجراءات المتخذة من قبل أعضاء الفريق لإتمام المهام المكلفين بها.
- العمل مع أعضاء الفريق على قياس ومتابعة النتائج.
- تعميم التجارب الناجحة والإنجازات المتفوقة.
- إبلاغ الجهات الأخرى من غير أعضاء الفريق بأنشطة الفريق وإنجازاته.
- تمثيل الفريق فى الاجتماعات المتعلقة بالمشروع خارجياً.
- مساعدة أعضاء الفريق فى الحصول على التدريب اللازم.
- تقديم المعلومات اللازمة إلى كل من المنسق ومسجل المعلومات.
- طلب المرئيات من أعضاء الفريق والاستماع لملاحظاتهم واقتراحاتهم.

منسق الفريق:

يتولى منسق المشروع المهام التالية:

١- *أثناء الاجتماعات:*

- التأكد من تطبيق الفريق لمنهج الهندرة.
- مناقشة المهام مع أعضاء الفريق.
- التركيز على العملية الموكلة للفريق فقط.
- طرح الاستفسارات اللازمة لتوضيح نواحى التركيز أو إعادة توجيه الأنشطة.
- ترتيب إعادة صياغة الأفكار.
- ترتيب وتقويم واستقبال مرئيات وملاحظات الفريق.
- اقتراح الأساليب والإجراءات البديلة.
- تشجيع المشاركة الكاملة فى أنشطة الفريق.

- مساعدة رئيس وأعضاء الفريق فى الوصول إلى إجماع الرأى.
- إتاحة وقت كاف للفريق لتصحيح العملية المكلف بها قبل تدخل الجهات الأخرى المعنية (حسب تطور الفريق).
- المســاعدة فى ترتيب عقد الاجتماعات بدءاً من خارج قاعة الاجتماعات إلى داخلها.
- المساعدة فى المحافظة على وضع الفريق فى المسار الصحيح.
- مساعدة أو توجيه رئيس الفريق حسب الحاجة.
- عدم اتخاذ موقف للدفاع والإصرار على تبرير الخطأ.
- إعداد مذكرات بملاحظات عن العملية التى ينفذها الفريق.
- القيام بمراجعة العملية عند نهاية كل اجتماع.
- التأكد من تحقيق فريق العمل للنتائج حسب خطة العمل.

٢- *خارج الاجتماعات:*

- توجيه أعضاء الفريق وقائد الفريق حسب الحاجة.
- مراقبة وقياس النتائج.
- المســاعدة فى المحافظة على التحسين المستمر وسير أنشطة الفريق فى مسارها الصحيح.
- تقديم المعلومات اللازمة إلى رئيس الفريق.
- المساعدة فى التخطيط للاجتماعات.
- المساعدة فى جدولة العروض الإدارية.
- معاونة الفريق فى الاستعانة الخبرات اللازمة.
- تنسيق الترتيبات السابقة واللاحقة للاجتماعات.

أعضاء فريق الهندرة:

يكلف أعضاء الفريق بالمهام التالية:-

*١- أثناء الاجتماعات:*

- دعم الأفكار بصورة منطقية وتفادى اتخاذ موقف الدفاع.
- إعادة عرض أفكار الشخص الآخر قبل تنفيذها.
- استخدام أساليب العمل الجماعى والإدارة النوعية.
- تغيير مكان الجلوس لتفادى تكوين التكتلات بين الأعضاء أثناء الاجتماع.
- الابتعاد عن السلبية.
- المساهمة فى تقديم الأفكار والمعلومات ذات العلاقة.
- تقديم وتلقى المرئيات والملاحظات خلال المشروع.
- الاستماع بهدوء وعدم مقاطعة الآخرين.
- الاستفسار عن الأمور المبهمة.
- مساعدة الفريق للوصول إلى إجماع الرأى.
- مساعدة رئيس الفريق فى التركيز على المهمة المناطة بالفريق.

*٢- خارج الاجتماعات:*

- الاستعداد لحضور الاجتماعات.
- إكمال المهام المراد إنجازها قبل كل اجتماع.
- التحضير الجيد قبل بدء الاجتماعات.
- التعاون مع أعضاء الفريق لإيجاد روح المودة.

**٩- العرض على اللجنة القيادية**

ففى نهاية المرحلة الأولى من المشروع يقوم فريق العمل بتقديم عرض للجنة القيادية يحوى ما تم إنجازه فى هذه المرحلة وأخذ الموافقات اللازمة والخاصة بميزانية الفريق، والخطة العامة للمشروع. وفيما يلى بعض النقاط الهامة التى يتم التركيز عليها خلال العرض:

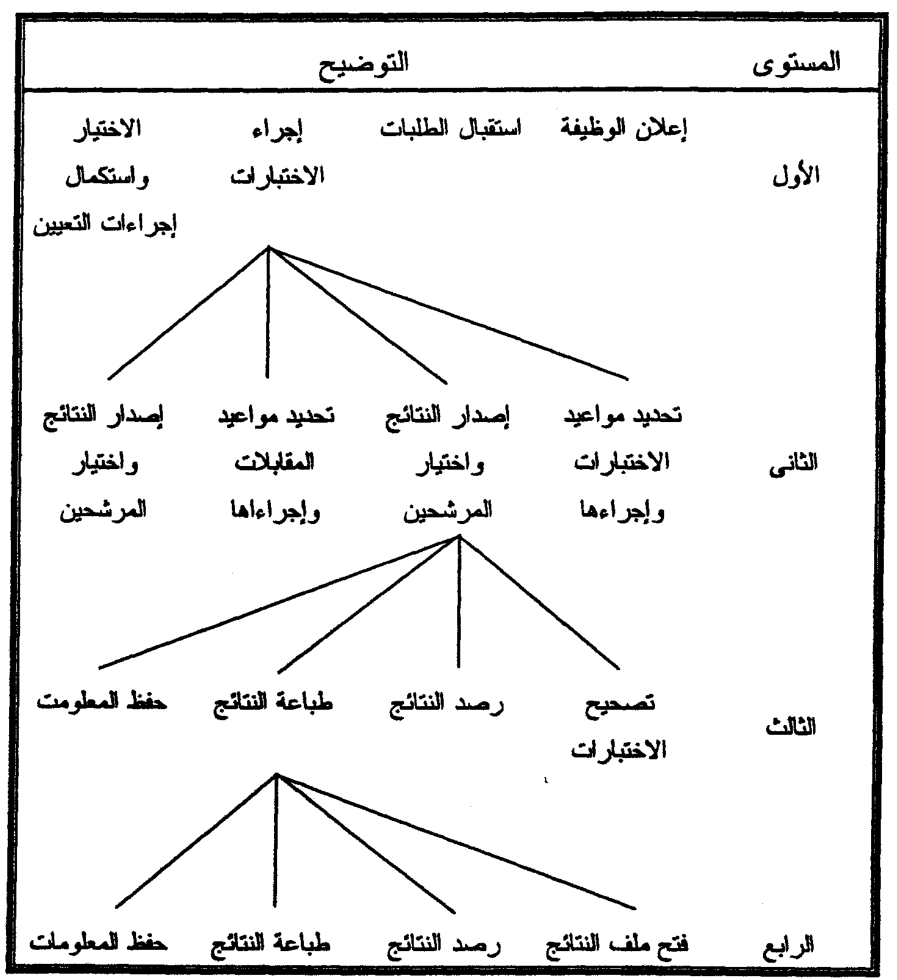
١- يقـــوم بتقديم العرض رئيس الفريق أو من يتم ترشيحه من قبل فريق العمـــل. والأفضـــل هـــنا أن يقدم العرض من لديه المهارة فى تقديم العروض.
٢- استخدام أفضل الوسائل لتقديم العرض.
٣- أن يـــتم عقـــد الاجتماع فى مقر فريق العمل، وإن تعذر ذلك لابد من حضور جميع أعضاء فريق العمل لموقع العرض.
٤- التركيز على الأرقام والإحصاءات والأشكال البيانية لأنها الأقرب إلى الفهم والأكثر فاعلية فى الإقناع.

## المرحلة الثانية: دراسة العمليات الحالية:

تتناول هذه المرحلة المحاور التالية:

### ١- تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة:

يجـــب قبل البدء فى جمع المعلومات تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوب جمعها، والذى يحدد ذلك هو الرؤية المستقبلية التى تم وضعها من قبل اللجنة القيادية فى بداية المشروع. وهناك العديد من المستويات المختلفة لتفاصيل المعلومات تبدأ من رسالة المؤسسة وتنتهى بتفاصيل أداء الإجراءات التى يؤديها الموظفـــون بالمـــنظمة لأداء أعمـــالهم اليومية. ونورد مثالاً لتوضيح مستويات تفاصـــيل المعلومات التى يمكن الدخول لها حسب طبيعة الدراسة، الذى يوضح مســـتويات تفاصـــيل عملـــية التعيين على وظيفة شاغرة وذلك من خلال الشكل التالى:




**مستويات تفاصيل عملية تعيين لوظيفة شاغرة**

**٢- جمع المعلومات:**

**هنا يتم التعرف على الوضع الحالى لأداء العملية من ثلاث نواحى هى:**

**<u>أ- الناحية الفنية:</u>**

**وهى التعرف على جميع التفاصيل الفنية المتعلقة بالعملية الحالية وتنحصر فى التالى:**

١- الإجراءات: وهى الأجزاء المكونة للعملية، والإجراء عادة يقوم بأدائه أكثر من شخص واحد، كما يمكن أن يتم إنجازه فى قسم واحد أو أكثر. والإجراء يستغرق وقتاً وجهداً واضحاً وذا قيمة، كما يحوى كل إجراء عدداً من الخطوات لإنجازه.

٢- الخطوات: هى المكونات التفصيلية للإجراء، والخطوة يقوم بأدائها فى أغلب الأحيان شخص واحد، ولا تستغرق وقتاً طويلاً لإنجازها. ويتم إنجازها عادة داخل القسم الواحد.

٣- النماذج: وهى جميع النماذج المعتمدة رسمياً التى تستخدم لإنجاز العمل، **ونود أن ننبه هنا إلى أن الخطابات لا تدرج ضمن النماذج.**

٤- الأدوات: وهى جميع ما يستعمل لأداء العمل مثل (الأجهزة الآلية (كمبيوتر، طابعة، ماكينة تصوير ... إلخ)، الأدوات المكتبية، معدات صناعية).

٥- الأنظمة: وهى جميع الأنظمة الآلية المستخدمة فى إنجاز العمل مثل (برامج الكمبيوتر، أنظمة التحكم، أنظمة الرد الآلى ... إلخ).

٦- الوقت (الفعلى والكلى) المستغرق لإنجاز العملية (تم تعريفه سابقاً).

ب- الناحية التنظيمية:

وهى التعرف على تفاصيل الهيكل التنظيمى الذى تتوزع عليه العلمية تحت الدراسة (الإدارات والاقسام)، إضافة إلى مسميات وظائف القائمين على إنجاز العملية ومستواهم التنظيمى ومهاراتهم الفنية والعملية.

ج- الناحية الاجتماعية:

وهى التعرف على بيئة العمل التى يعمل خلالها القائمون على إنجاز العملية، والتعرف على الحوافز والمميزات التى تتوفر لهم.

**وللقيام بمهمة جميع المعلومات يقوم فريق العمل بالخطوات التالية:**

١- تحديد الإدارات والأقسام التى لها علاقة بالعملية تحت الدراسة، وذلك بهدف التعرف على المواقع المطلوب زيارتها لجمع المعلومات.

٢- وضع الخطة التفصيلية لهذه المرحلة وذلك بتحديد تواريخ ومواعيد الزيارات الميدانية التى سيقوم بها أعضاء الفريق لجمع المعلومات، والفترة الزمنية اللازمة لدراسة وتحليل المعلومات، وهذا يتم بالتنسيق مع الإدارات والأقسام فى الجهة المستفيدة.

٣- القيام بزيارات ميدانية لكافة الإدارات والأقسام ومواقع العمل التى تم تحديدها مسبقاً بهدف الوقوف ميدانياً على أسلوب أداء العمل وجمع كافة المعلومات المطلوبة. **ولإنجاز هذه الخطوة يقوم فريق العمل باتباع الخطوات التالية:**

* التعرف بشكل عام من قبل أعضاء فريق العمل على سير العملية قبل الذهاب للزيارة.
* تقسيم فريق العمل إلى مجموعات، تضم كل مجموعة من شخصين إلى ثلاثة أشخاص (إذا كانت الدراسة لأكثر من عملية).
* التنسيق بين أفراد المجموعة الواحدة على أسلوب إدارة الاجتماعات مع الجهة المستفيدة.
* التنسيق مع الجهة المستفيدة لتحديد موعد لعقد اجتماع مع الأخصائيين المسؤولين عن أداء العملية وتوضيح الهدف من الدراسة والزيارة.
* خلال الاجتماع يقوم أحد أعضاء الفريق بإدارة الحوار ويتفرغ بقية الأعضاء لتسجيل تفاصيل إجراءات وخطوات العملية، وجميع ما يتم مناقشته.

* يتم التركيز على مناقشة المعلومات الهامة مع عدم الخوض فى التفاصيل الدقيقة للعملية.
* يتم تدوين الاقتراحات والمشكلات التى يتم تقديمها من الموظفين القائمين بالعمل.

ونوضح فيما يلى مجموعة النماذج المستخدمة فى جمع تلك المعلومات(1).

## نموذج رقم (١)

### لجمع المعلومات المتعلقة بالنوحى الفنية

| العملية الرئيسية: | العلمية الفرعية: | رمز العملية: | صفحة من |
|---|---|---|---|

| الرقم | الإجراء | خطوات الإجراء | الأدوات المستخدمة | النماذج المستخدمة | الأنظمة المستخدمة | الزمن المستغرق | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ف | ك |
| | | | | | | | |

(1) لمزيد من التوسع يرجى الرجوع إلى: أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، مرجع سبق ذكره.

## نموذج رقم (٢)

## جمع المعلومات المتعلقة بالنوحى التنظيمية

| العملية الرئيسية: | العلمية الفرعية: | رمز العملية: | صفحة   من |
|---|---|---|---|

| الرقم | الإدارة/القسم المسئول | منفذ الإجراء | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المسمى | المستوى التنظيمى/ الدرجة | المهارات |
| | | | | |

# نموذج رقم (٣)

## جمع المعلومات المتعلقة بالنوحى الاجتماعية

| العملية الرئيسية: | الطمية الفرعية: | رمز العملية: | صفحة من |
|---|---|---|---|

| الرقم | الوضع الاجتماعى للقائمين على العمل | | |
|---|---|---|---|
| | المميزات | الحوافز | بيئة العمل |
| | | | |

٣- رسم العمليات الحالية[1]:

بعد العودة من الزيارات للإدارات والأقسام يقوم فريق العمل بالخطوات التالية:

أ- يجتمع أعضاء فريق العمل لمناقشة سير إجراءات العملية والاتفاق على تفاصيل ذلك ومن ثم تدوين المعلومات فى الجداول التفصيلية، ويتم ذلك لجميع العمليات الفرعية.

ب- يقوم فريق العمل بعد ذلك برسم تدفق العملية إذ ترسم الإجراءات (وليس الخطوات) من واقع الجداول التفصيلية ويستخدم هنا أسلوب الرسم على الحائط إذ يتم كتابة الإجراءات على كروت ملونة ومن ثم إلصاقها على الحائط ورسم أسهم سير العمل بينها (وهذه الطريقة فعالة جداً فى فهم تداخل أجزاء العمليات، كما تساعد أعضاء فريق العمل للنظر نظرة شمولية على جميع أجزاء العملية وذلك لا يتوفر فى الرسم على أجهزة الحاسب الآلى).

ج- اعتماداً على المعلومات التى تم تجميعها، يقوم فريق العمل بمناقشة ورسم الهياكل التنظيمية للإدارات والأقسام التى تشترك فى أداء إجراءات العملية. وذلك بهدف توضيح مدى تداخل الإدارت والأقسام فى أداء العمل، كما تفيد الهياكل التنظيمية فى معرفة العلاقات بين الإدارات المختلفة وسير المهام بينها.

د- تدوين وترتيب كافة فرص وإمكانيات التحسين التى تم اقتراحها من قبل المختصين لدى الجهة المستفيدة، إضافة إلى اقتراحات أعضاء فريق العمل، وجميعها تسجل كأفكار دون الخوض فى مناقشة تفاصيلها

---

(1) لمزيد من التوسع يجرى الرجوع إلى: أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، مرجع سبق ذكره.

**٤- تدقيق المعلومات ومطابقتها:**

فجميع هذه المعلومات يجب تدقيقها ومطابقتها من قبل المختصين الذين تم استخلاص تلك المعلومات منهم وأخذ موافقتهم عليها، ومن ثم عرض هذه المعلومات والرسومات الخاصة بها على مدراء الإدارات المعنيين بالعملية وأخذ موافقتهم على صحة المعلومات والبيانات التى تم جمعها.

**٥- دراسة وتحليل معلومات العملية الحالية:**

يقوم فريق العمل هنا بدراسة وتحليل جميع المعلومات التى تم تجمعيها بهدف التعرف على الأسلوب الذى يتم به أداء العمل وكل ما يؤثر على إنجازه من الناحية الفنية والتنظيمية والاجتماعية، وبذلك يتكون لدى جميع أفراد فريق العمل معرفة متكاملة لما يتم أدائه. ويقوم فريق العمل هنا بالتركيز على التالى:

أ- التعرف على جميع الإجراءات والأدوات والنماذج والأنظمة التى تستخدم لإنجاز العملية تحت الدراسة.

ب- فهم توزيع المهام على الإدارات والأقسام وكيفية توزيع المهام المتشابهة وذلك لتحديد مدى التشعب والتكرار.

ج- فهم العلاقة بين إجراءات العملية والهياكل التنظيمية.

د- التعرف على الوضع الاجتماعى للقائمين على أداء العمل من حيث المهارات والحوافز والمميزات المتوفرة لهم والخبرة العملية والتدريبية لكل موظف، إضافة إلى دراسة بيئة العمل ومدى ملائمتها لأداء العمل.

هـ-التعرف على الزمن المستغرق لأداء العملية. وتحديد أكثر أجزاء العملية إضاعة للوقت، والتعرض على فرص التحسين.

و- التعرف على تكلفة أداء العملية.

كما يقوم أعضاء الفريق بتحديد مواطن القوة مثل (سرعة الإنجاز، خدمة العمـيل ... إلـخ) ومواطن الضعف مثل (الإعادة، التكرار، التداخل، التأخير، التخزين، التكلفة) فى الإجراءات الحالية وتسجيل جميع الملاحظات.

**٦- العرض على اللجنة القيادية:**

بعد دراسة وتحليل العملية الحالية يقوم فريق العمل بتقديم عرض للجنة القـيادية يتم فيه شرح تفاصيل العملية، ويفضل أن يتم العرض فى مقر الفريق (إن أمكـن ذلـك) بهـدف محاولة تعريف اللجنة القيادية بالجهود المبذولة فى المشـروع وربطهم بالمشروع كسباً لتأييدهم، ويفضل أن يتضمن العرض النقاط التالية:

أ- شرح العلمية عن طريق شرح الرسم الذى تم العملية على الجدار (إن تسـنى الاجتماع فى غرفة الفريق) أو عن طريق الكمبيوتر، وتوزيع نسخ من الجداول التفصيلية على أعضاء اللجنة القيادية.

ب- توضـيح الصـعوبات والمشـكلات التى تواجه سير العملية الحالية، ومواطـن القـوة والضـعف فـى العملـية. ويفضل هنا أن تستخدم الإحصاءات والرسومات البيانية.

ج- عـرض فـرص وإمكانات تحسين الوضع الحالى بصورة أولية من وجهة نظر الموظفين القائمين على أداء العمل.

د- تقديـم ملخصـاً عـن مهـام فـريق العمل فى المراحل المتبقية من المشروع.

**المرحلة الثالثة: تصميم العملية الجديدة:**

تتناول هذه المرحلة المحاور التالية:

**١ - وضع واختيار البدائل:**

عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل والمستحسن طرح أكثر من بديل وعدم الاكتفاء بتصميم واحد، وهذا من شأنه أن يترك المجال مفتوحاً للجنة القيادية للاختيار بين أكثر من بديل عند اتخاذ القرار وهو مما يساعد على نجاح جهود مشاريع الهندرة.

وقبل الشروع فى طرح البائل للعملية الحالية، ويقوم أعضاء فريق العمل بترتيب ومراجعة جميع الأفكار التى جمعت من المراحل السابقة عن طريق:

أ- الرؤية المستقبلية للدراسة.

ب- الموظفين القائمين على أداء العملية الحالية.

ج- أعضاء فرق العمل.

د- تحليل العملية الحالية.

حيث يتم استبعاد المقترحات والأفكار التى لا تخدم تطور العملية والإبقاء على الأفكار والمقترحات التى تساعد على تطوير وتحسين العمل ويصب فى خدمة العميل.

وبعد اختيار البديل المناسب يقوم أعضاء فريق الهندرة بوضع كافة الأفكار والمقترحات للعملية البديلة على ضوء ما توفر لديهم من أفكار فى المراحل السابقة.

**٢ - استخدام تقنية المعلومات:**

من الضرورى جداً أن يقوم أعضاء فريق العمل هنا بوضع ومناقشة فرص استخدام تقنية المعلومات فى تطوير العملية الحالية ومحاولة إعادة التكفير فى جميع الأفكار والمقترحات التى تم وضعها من وجهة نظر تقنية المعلومات.

**٣- اختيار البدائل:**

بعد أن يصل فريق العمل إلى مجموعة من الأفكار والمقترحات للعملية الجديـدة، يقـوم باختيار وتحديد بديل أو بديلين من هذه المقترحات لاعتمادها. وعند اختيار البدائل لابد أن تتوفر فيهما الشروط التالية:

أ- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع التى تم وضعها بداية من قبل اللجنة القيادية.

ب- أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانات الشركة ولا تكون صعبة وخيالية.

ج- أن تؤدى إلى قفزة وتغيير هائلة.

د- أن تكون أقل تكلفة (قدر الإمكان) عند تطبيقها.

هـ-أن تكون أكثر أتمتة أو تستخدم الأنظمة الآلية ما أمكن.

و- أن تحقق رغبة العملاء.

**٤- تصميم العملية الجديدة:**

بعـد أن يـتم اختيار البدائل للعملية الحالية يبدأ فريق العمل فى تصميم العملـية الجديدة، إذ يتم تصميمها من النواحى الثلاث التصميم الفنى والتنظيمى والاجتماعى ويتم ذلك لجميع البدائل كالتالى:

<u>أ- التصميم الفنى:</u>

يقـوم فريق العمل هنا باستخدام الجدول الخاص بالإجراءات التفصيلية للعملـية الجديـدة الموضح فى الشكل التالى إذ يتم كتابة جميع تفاصيل العلمية الجديدة وهى:

- الإجراءات الجديدة.
- خطوات الإجراءات.

- **متطلبات التطبيق:** وهى جميع الاحتياجات المطلوب توفيرها لتطبيق الإجراءات الجديدة مثل (دمج العمليات، تغيير أسلوب العمل، تغيير الصلاحيات، تعديل أو تغيير مواقع العمل، توفير قوى عاملة إضافية إلى غير ذلك من المتطلبات).
- **النماذج:** يقوم فريق العمل هنا بمراجعة جميع النماذج المستخدمة فى العملية الحالية ومحاولة دمجها أو إلغائها أو تحديثها بما يتناسب مع الإجراءات الجديدة. إذ يتطلب من فريق العمل إعادة تصميم جميع النماذج وإخراجها بالأسلوب الجديد.
- **الأدوات والأنظمة:** هنا يقوم فريق العمل بتحديد جميع الأدوات المطلوبة للقيام بالإجراءات الجديدة، وتحديد الأنظمة الجديدة المطلوبة من حيث (نوعية النظام، الأجهزة، المطلوب، البرامج المطلوبة ... إلخ) ويساعد فى ذلك عضو الفريق من تقنية المعلومات. وهذا التحديد للأنظمة يكون بشكل عام وليس بتفاصيل دقيقة حيث يتطلب أى نظام جديد دراسة مستفيضة تقوم بها جهات متخصصة فى هذا المجال. وهذه الدراسة تتم لاحقاً عند تطبيق الدراسة.

بعد الانتهاء من وضع التصميم الفنى يقوم فريق العمل برسم العملية الجديدة البديلة وذلك باستخدام أسلوب رسم العمليات.

## الجدول التفصيلى للعملية الجديدة (التصميم الفنى)

| العملية الرئيسية: | العلمية الفرعية: | رمز العملية: | صفحة من |
|---|---|---|---|

| الرقم | الإجراء | خطوات الإجراء | متطلبات التطبيق | الأدوات المستخدمة | النماذج المستخدمة | الأنظمة المستخدمة | الزمن |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

ب- التصميم التنظيمي:

يقوم هنا فريق العمل بوضع الهيكل التنظيمي الجديد الذى يتناسب مع العملية الجديدة وتوضيح الهيكل باستخدام الجدول التالى، بحيث يؤدى هذا الهيكل إلى المساعدة فى سير الإجراءات بالانسيابية المطلوبة ولا يكون عائقاً أمام سير العملية الجديدة. ويمكن لفريق العمل هنا أن يدمج أو يلغى أو ينشئ إدارات أو أقسام حسب الحاجة، ومن ثم يتم توزيع المهام على تلك الإدارات والأقسام، كما يقوم فريق العمل بتحديد التالى:

١- مستوى الصلاحيات الإدارية لاتخاذ القرارات فى العملية الجديدة.
٢- الدرجات (المستوى التنظيمى) للموظفين القائمين على أداء العلمية ومستوى صلاحياتهم.
٣- المؤهلات العلمية المطلوب توفرها فى الموظفين القائمين على أداء العمل.

**الجدول التفصيلى للعملية الجديدة (التصميم التنظيمى)**

| العملية الرئيسية: | العلمية الفرعية: | رمز العملية: | صفحة من |
|---|---|---|---|

| الرقم | الإدارة/ القسم المسؤول | منفذ الإجراء | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المسمى | المستوى التنظيمى/ الدرجة | المهارات |
| | | | | |

ج- التصميم الاجتماعي:

يقوم فريق العمل هذا بوضع التفاصيل للنقاط التالية:

١- شروط بيئة العمل التى سيؤدى الموظفين من خلالها أعمالهم.

٢- الحوافز والمميزات المطلوب توفيرها للموظفين القائمين على المل.

٣- الدورات التدريبية المطلوب توفيرها للموظفين.

وذلك بالجدول التالى:

**الجدول التفصيلى للعملية الجديدة (التصميم الاجتماعى)**

| العملية الرئيسية: | العلمية الفرعية: | رمز العملية: | صفحة من |
|---|---|---|---|

| الرقم | الوضع الاجتماعى للقائمين على العمل | | |
|---|---|---|---|
| | المميزات | الحوافز | بيئة العمل |
| | | | |

**٥- مراجعة وتقويم العملية الجديدة:**

بعد الانتهاء من تصميم العلمية الجديدة، يبدأ فريق العمل بمراجعة وتقويم نتائج العملية الجديدة بأحد الأساليب التالية أو بجميعها:

أ- مناقشة نتائج العملية الجديدة مع المسؤولين وذوى الاختصاص فى الجهات المعنية وذلك بعقد العديد من الاجتماعات معهم للتأكد من سلامة الإجراءات المقترحة وابداء ملاحظاتهم ومرئياتهم حول العملية الجديدة، وإجراء بعض التعديلات المناسبة والضرورية.

ب- استخدام المحاكاة الهندسية لمراجعة وتقويم نتائج العملية الجديدة وخصوصاً إذا كانت العملية تحت الدراسة من العمليات التشغيلية الميدانية.

**٦- العرض على اللجنة القيادية وأخذ الموافقات:**

يهدف العرض على اللجنة القيادية فى هذه المرحلة إلى مراجعة التوصيات الجديدة وأخذ ملاحظاتهم ومرئياتهم والحصول على الموافقة المبدئية على تلك التوصيات. وقبل الدعوى لعقد الاجتماع بأسبوع على أقل تقدير لابد من إرسال التوصيات الجديدة برفقها الجداول التفصيلية ورسم العملية الجديدة لجميع أعضاء اللجنة القيادية لمراجعتها وإعداد المرئيات والملاحظات حتى تسهل عملية المراجعة أثناء الاجتماع. وخلال العرض (الذى نفضل أن يتم فى مقر اجتماعات فريق العمل) يتم مناقشة النقاط التالية:

أ- إجراءات العملية الجديدة وشرحها باستخدام جداول الإجراءات التفصيلية.

ب- مناقشة التوصيات والمقترحات الجديدة.

ج- مناقشة الإيجابيات والسلبيات للعملية الجديدة وذلك بمقارنتها بالعملية الحالية.

د- استعراض متطلبات التطبيق (المالية والفنية والتنظيمية والاجتماعية).

هـ-عرض مقارنة تفصيلية بين العملية الحالية والجديدة من حيث:

- عدد الإجراءات.
- الهياكل التنظيمية والإدارات والأقسام.
- الوقت اللازم لإنجاز العملية.
- الأدوات والأنظمة والنماذج.
- التكلفة (ويمكن الاكتفاء بتكلفة القوى العاملة) ولا يتم حساب تكلفة الأنظمة الآلية لأنها تعتبر استثماراً وليست تكلفة مستديمة.
- مستوى الصلاحيات لاتخاذ القرارات.

بعد أخذ المرئيات والملاحظات من اللجنة القيادية حول التوصيات والإجراءات الجديدة، يقوم فرق العمل بتعديل التوصيات والمقترحات - إن وجدت - ومن ثم رفع طلب موافقة للجنة القيادية للاعتماد النهائي للتوصيات.

**٧- إعداد التقرير النهائي للمشروع:**

بعد اعتماد التوصيات الجديدة وأخذ جميع الملاحظات والتعديلات في عين الاعتبار ، يتم صياغة التقرير النهائي للمشروع ويتضمن التالي:

أ- مقدمة:

يتم من خلالها إعطاء نبذة مختصرة عن تعريف الهندرة ومنهجها العلمي. ومن ثم توضيح الكيفية التي بدأ بها المشروع وفكرة عامة عنه وعن أهدافه كما يتم التقديم لمحتويات التقرير.

ب- المرحلة الأولى (تخطيط المشروع):

يكون الحديث فيها عن الأهداف العامة للمشروع والكيفية التي تم من خلالها تشكيل اللجنة القيادية وفريق العمل (وتضاف قائمة بأسماء أعضاء اللجنة

القـيادية وفـريق العمل). كما يتم الحديث عن الترتيبات التى تمت حول تدريب فـريق العمل وتجهيز غرفة الاجتماعات الخاصة به، إضافة إلى تفصيل الخطة الزمنية لمراحل المشروع.

ج- المرحلة الثانية (دراسة العلمية الحالية):

هـنا يـتم عـرض جمـيع التفاصـيل الخاصة بهذه المرحلة من جمع المعلومـات ودراسـة وتحلـيل العلمية الحالية، وصولاً إلى عرض لأهم نتائج التحلـيل (مواطن القوة والضعف، عدد الإجراءات، النماذج، الأنظمة والأدوات المسـتخدمة، زمـن إنجـاز العملية ... إلخ) ويفضل هنا استخدام الإحصاءات والرسومات البيانية لوضوحها وسرعة استيعابها.

د- المرحلة الثانية (تصميم العملية الجديدة):

ويـتم هنا عرض الأساليب التى أتبعت لوضع البدائل والكيفية والأسس الـتى تـم علـى أساسها اختيار البدائل، ومن ثم إيضاح جميع تفاصيل البدائل بإسهاب.

٧- النتائج والتوصيات:

فى هذا الجزء يتم عرض جميع التوصيات والمقترحات الخاصة بجميع الـبدائل المختارة وتوضيح متطلبات التطبيق بالتفصيل. إضافة إلى عمل جداول المقارنة بين العملية الحالية والجديدة من حيث:

أ- عدد الإجراءات.
ب- عدد النماذج.
ج- نسبة الأتمتة.
د- زمن إنجاز العملية.
هـ-الهيكل التنظيمى (عدد الإدارات والأقسام).
و- التكلفة.

٨- الملاحق:

لابد – فى التقرير – من وجود عدد من الملاحق التوضيحية التى تحوى جمـــيع النماذج المستخدمة وتفاصيل النتائج والجداول التفصيلية للعمليات الحالية والجديدة، إضافة إلى رسم العملية الحالية والجديدة. والملاحق المقترحة هى:

- الخطة الزمنية التفصيلية للمشروع.
- الجداول التفصيلية للعملية الحالية (الفنية والتنظيمية والاجتماعية).
- رسم إجراءات العملية الحالية.
- نموذج الاستبيان (إذا تم استخدامه).
- نتائج الاستبيان.
- قائمة عوامل النجاح ونتائج التقييم وزيارات الاقتداء بالنماذج الناجحة.
- الجداول التفصيلية للعملية الجديدة (الفنية والتنظيمية والاجتماعية).
- رسم إجراءات العملية الجديدة.
- رسومات الهياكل التنظيمية.
- جداول المقارنة بين العملية الحالية والعملية الجديدة.
- جدول التعديلات المتعلقة بمستويات الصلاحية (إن تم تعديلها).

المرحلة الرابعة: المتابعة:

وتتناول هذه المرحلة المحاور التالية:

١- تشكيل فريق التطبيق:

بعـد الحصول على الموافقات النهائية على التوصيات الخاصة بالعملية الجديـدة، يـتم تشكيل فريق لتطبيق الإجراءات الجديدة، ويشكل هذا الفريق من أعضـاء جـدد غـير فريق العمل (ويمكن أن يضم بعض الأعضاء من فريق العمل)، وتكون مهام هذا الفريق كالتالى:

أ- تدريب القائمين بالعمل على الإجراءات الجديدة.

ب- تطبيق توصيات المشروع.

ج- تطبيق الهياكل التنظيمية الجديدة.

د- قياس تأثير التغييرات الجديدة.

هـ-متابعة تطبيق الإجراءات الجديدة ورفع التقارير الدورية للجنة القيادية للمشروع.

**ويقوم هذا الفريق قبل البدء فى عملية التطبيق بالتدريب على النحو التالى:**

أ- التدريـب علـى المهام الجديدة بحيث يلم جميع أعضاء الفريق بجميع تفاصيل العملية الجديدة.

ب- التدريب على مهام المنسق الذى سيقوم بمهمة التغيير وهى المهام التى سيقوم بها أعضاء فريق التطبيق فى هذه المرحلة.

**٢- وضع خطة التطبيق:**

يقـوم فـريق التطبيق بوضع خطة متكاملة مفصلة لتطبيق التوصيات. وهذه الخطة تنقسم إلى مرحلتين كما يلى:

أ- المرحلة الأولى: خطة التطبيق للتسعين يوم الأولى:

وهـنا يقـوم فـريق التطبـيق بوضع خطة تطبيق مفصلة للتسعين يوم الأولـى، وهـذه الفترة هى أهم مرحلة من مراحل التطبيق التى يتم من خلالها وضع القواعد الرئيسة لبقية مراحل التطبيق. وتحوى هذه الخطة التفاصل التالية:

١- الإعلان عن العملية الجديدة.

٢- العـروض التعريفية للعملية الجديدة لجميع القائمين بالعمل لدى الجهة المستفيدة.

٣- التدريب العملى للقائمين على العملية الجديدة.

٤- خطة تطبيق التوصيات المتعلقة بالناحية التنظيمية (الهيكل التنظيمى، الهيكل الوظيفى).
٥- تجهيز المواد والمعدات المتطلبة للمرحلة القادمة.
٦- تفاصيل الفترة الانتقالية من الوضع الحالى إلى الوضع الجديد.

ب- المرحلة الثانية: خطة التطبيق طويلة المدى:

أثناء المرحلة الأولى من خطة التطبيق يقوم فريق العمل بوضع الخطة العامة للتطبيق طويل المدى وهذه الخطة التى تبدأ بانتهاء فترة التسعين يوم الأولى إلى نهاية فترة التطبيق. إذ تحوى هذه الخطة ما يلى:

١- خطة تطوير الأنظمة المطلوبة.
٢- خطة الحصول على التمويل المالى.
٣- خطة توفير الأجهزة والأدوات المطلوبة.
٤- خطة متابعة تطبيق العملية الجديدة ورفع التقارير الدورية للجنة القيادية.

ج- التطبيق والمتابعة:

قبل الشروع فى التطبيق يجب أن يتأكد فريق التطبيق بأن قائمة المراجعة التالية قدتم إنجازها:

١- هل الموظفون الذين سيطبقون العملية الجديدة أحيطوا علماً بها؟
٢- هل تم التأكد (عن طرق المحاكاة الهندسية، أو التطبيق الجزئى) من أن العملية الجديدة ستؤدى النتائج المطلوبة؟
٣- هل هناك أى آثار سلبية لتطبيق التوصيات الجديدة؟ وإن كانت هناك فما هى؟ وكيف يمكن التقليل من آثارها؟
٤- هل تم تدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة؟
٥- ما هى مقاييس العمل التى ستقاس على أساسها الإجراءات الجديدة؟

٦- ما هى الفترة اللازمة أو المتوقعة حتى تؤتى العملية الجديدة ثمارها؟
٧- ما هى التغييرات التنظيمية المطلوبة لمساندة التغيير؟
٨- ما هو مدى الحاجة إلى الدعم الخارجى لتطبيق التوصيات الجديدة وكم مدته؟

**٣- التطبيق:**

**التطبيق يتم على مرحلتين رئيستين هما:**

**<u>أ- التطبيق للتسعين يوم الأولى:</u>**

بعد التأكد من قائمة المراجعة السابقة، يبدأ الفريق بالتطبيق للتسعين يوم الأولــى إذ يــتم البدء بتطبيق التوصيات (الفنية والتنظيمية) غير المعقدة التى لا تحــتاج إلــى متطلبات كبيرة أو وقت طويل ويمكن تطبيقها فورياً وتدخل ضمن صلاحيات وإمكانيات الجهة المستفيدة. وفى هذه المرحلة يكون تطبيق التوصيات المتعلقة بالناحية التنظيمية هاماً جداً وحرجاً بالنسبة لنجاح تطبيق التوصيات. كما تــتجلى أهمية هذه المرحلة فى تخفيف الضغط على فريق التطبيق لبقية مراحل التطبيق.

**وخــلال هــذه الفــترة (الــ ٩٠ يوماً الأولى) يجب على الفريق القيام بالتالى:**

١- يتم تقيم أداء العمل شهرياً للتأكد من صحة تطبيق التوصيات.
٢- رفع تقرير دورى للجنة القيادية يشرح فيه وضع التطبيق والصعوبات والمشاكل التى واجهت فريق التطبيق.
٣- مــتابعة نــتائج تطبــيق الإجراءات الجديدة وعمل المقارنات اللازمة بالإجراءات السابقة.
٤- التعديل الفورى للإجراءات التى تعوق تطبيق التوصيات (إن وجدت).
٥- تجهيز قاعدة معلومات عن جميع تفاصيل التطبيق.

وبعـد الانـتهاء مـن التطبيق للتسعين يوماً الأولى، يقوم فريق العمل بالتالى:

١- تقيم فترة التطبيق السابقة.

٢- عقد اجتماع للجنة القيادية لمناقشة فترة التطبيق السابقة.

٣- وضع التوصيات لتنفيذ المرحلة التالية

ب- التطبيق طويل المدى:

فـى هـذه المـرحلة - المرحلة الثانية من التطبيق - يبدأ فريق العمل بتطبـيق ومتابعة التوصيات التى تحتاج إلى متطلبات يمكن توفيرها ولكن على المدى الطويل على سبيل المثال:

- تطوير أنظمة آلية.
- الحصول على موافقات من جهات خارجية.
- توفر إمكانات مالية ضخمة.
- تدريب متخصص.

ويـتم التركيز فى هذه المرحلة على المتابعة المستمرة من فريق العمل واللجنة القيادية لتطبيق هذه التوصيات.

**٤- المتابعة والتطوير:**

تخـتلف هـذه المرحلة عن المرحلة الأولى للتطبيق من حيث أن فريق التطبـيق لا يحـتاج إلى التواجد بشكل مكثف والتفرغ لإنجاز العمل، بل يكتفى الفـريق بالاجـتماع دورياً (من شهر إلى ثلاثة اشهر) يقوم خلالها بمتابعة سير عملية التطبيق بإتباع التالى:

أ- ملاحظـة المشكلات التى تظهر بسبب تطبيق بعض التوصيات، وفى هذه الحالـة يتم دراسة هذه المشكلات والعمل على تعديل بعض هذه التوصيات لتفاديها. ويتم ذلك شهرياً.

ب- متابعة المشكلات التى تظهر بسبب عدم استيعاب القائمين على الإجراءات لأسلوب العمل الجديد، وفى هذه الحالة يتم إعادة جزء من التدريب العملى على الإجراءات الجديدة.

ج- متابعة لعوائق (المالية والتنظيمية) ويتم الرفع بها إلى اللجنة القيادية لتذليلها.

د- رفع تقرير دورى - ويفضل كل ثلاثة أشهر - عن نتائج التطبيق خلال السنوات الثلاث الأولى للجنة القيادية.

هـ- متابعة تطبيق الأساليب العلمية لتطوير العملية الجديدة باستخدام برنامج التحسين المستمر لضمان الاستمرار فى تقديم الأفضل.

## الصعوبات التى تواجه مشاريع الهندرة:

١- عدم وجود الدعم الكافى من الإدارة التنفيذية.
٢- سوء اختيار العملية التى تحتاج إلى الهندرة.
٣- عدم وضوح الرؤية المستقبلية.
٤- الاختيار السيئ لفريق الهندرة.
٥- عدم اقتناع فريق العمل بجدوى الهندرة.
٦- التخطيط السيئ للمشروع.
٧- وضع حلول غير منطقية للمشكلات.
٨- عدم استخدام تقنية المعلومات.
٩- الاستعجال فى إصدار النتائج.
١٠- عدم إشراك الجهات المستفيدة فى الحل.
١١- عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق.
١٢- عدم متابعة خطة التطبيق.

١٣-تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.

١٤-وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندرة.

١٥-البدء بالهندرة من القاعدة.

١٦-تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة.

١٧-تشتت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندرة.

١٨-محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون الرئيس التنفيذى على وشك التقاعد.

١٩-الفشل فى التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الأخرى.

٢٠- التركيز التام على تصميم العمليات.

٢١-إطالة فترة تطبيق الهندرة.

٢٢-محاولة تنفيذ الهندرة والإصرار على إرضاء الجميع.

٢٣-التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها.

٢٤-السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة الهندرة.

٢٥-تكيف أشخاص لا يعرفون الهندرة بالمهمة.

الفصل الثاني

# مفهوم إدارة الموارد البشرية
# والوضع التنظيمى لها

## مفهوم الموارد البشرية:

يتبايـــن الكتاب فى تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية غير أننا نميل بصـــفة عامة إلى القول بأن إدارة الموارد البشرية هى نشاط إدارى يعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أسانيد علمية وبضعها يستند إلـــى الخـــبرة الشخصية التى تعتمد بدورها على التوتر الداخلى والذى يعتمد بـــدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية وهى تسعى إلى الاستفادة الكاملـــة من الموارد البشرية خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف، مـــثل تخطـــيط القـــوى العاملة، والاختيار والتعيين، والنقل والترقية، وتحليل ووصف الوظائف. مع ملاحظة أن:

١- الموارد البشرية تنقسم إلى خمس مجموعات هى:
   أ- الموارد الاحترافية.
   ب- الموارد القيادية.
   ج- الموارد الإشرافية.
   د- الاتحادات العمالية.
   هـــ-باقى الموارد المشاركة.

٢- أن لإدارة المـــوارد البشرية شأنها شأن أى نوع من الإدارات المتخصصة نوعين من الواجبات هى:
   أ- الواجبات الإدارية: إذ تشترك مع بعض الإدارات بممارستها للواجبات الإدارية وهى: (التخطيط، التنظيم، التوصية، الرقابة).

ب- الواجبات المتخصصة وهى تنقسم إلى المجموعات الثلاثة التالية[1]:

١- المجموعة الأولى:

وتهدف هذه المجموعة إلى زيادة المقدرة على الأداء وهى تشمل الوظائف الآتية:-

- الاختيار والتعيين فمن المعروف أن نجاح الفرد فى عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التى يمتلكها.
- التدريب: فمن خلاله يتم صقل القدرات والمهارات مما يزيد من إنتاجية الفرد.
- برامج الصحة والسلامة المهنية: وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة فى العمل مما يساعد على زيادة الأداء.

٢- المجموعة الثانية:

وهى تهدف إلى زيادة الرغبة فى العمل وتشتمل على الوظائف التالية:

- القيادة الإشرافية: وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكى يصبحوا قادة إداريون ناجحون بما يسهم فى خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم وبين رؤسائهم.
- العلاقات الإنسانية: وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم فى حل مشاكلهم.
- التحفيز: وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية فى العمل لدى العاملين.

(1) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٣، ص ١٢

- التعويضـــات المباشرة: وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور فى ظل تنفيذ عملية تقييم للوظائف.

٣- المجموعة الثالثة

وهـــى تهـدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية فى تحقيق أهدافهما وتشتمل على الوظائف الآتية:-

- تصميم وتحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- استقطاب القوى العاملة.
- الاتصال.
- قياس وتقييم أداء العاملين.
- النظام التأديبى.
- النقل الوظيفى

## الوضع التنظيمى لإدارة الموارد البشرية:

### أ- وضع إدارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمى:

يـــتأثر وضـــع إدارة المـــوارد البشـــرية فى الهيكل التنظيمى للمنظمة بمجموعة من العوامل من أهمها[1]:

#### ١- مقدار العبء الملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية:

حيــث تقوم إدارة الموارد البشرية بأكثر من دور فى آن واحد فعليها أن تقوم بالدور التشغيلى والمتمثل فى صناعة قرارات التوظيف وخطط الاستقطاب إضـــافة إلـــى أنشطة التدريب. كما أنها قد تقوم بالتأكد من دقة معايير الاختيار

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتى، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان ١٩٩٩، ص ١٧.

وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق جديدة للقوى العاملة ووضع أنظمة الأجـور وخطـط الـتطوير الإدارى علاوة على ذلك فإنها قد تساعد فى تحديد حاجـات الأعمـال داخـل المنظمة .. **هذا ويلاحظ أنه كلما تزايد عبء العمل الملقى على إدارة الموارد البشرية كلما استلزم ذلك أن يكون لها وضعاً مميزاً داخـل الهـيكل التنظيمى وكلما اقتربت تبعيتها المباشرة للإدارة العليا والعكس صحيح.**

**٢- حجم المنظمة:**

فـزيادة حجـم المنظمة وتنوع أنشطتها ينعكس بالضرورة على الهيكل التنظـيمى ككـل وكـذا علـى إدارة الموارد البشرية حيث يلاحظ أن منظمات الأعمـال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحـدات الوظيفـية بينما تميل **المنظمات الكبيرة** إلى خلق إدارة متخصصة للموارد البشرية بها.

**٣- كثافة الموارد البشرية:**

فكلما زادا لاعتماد على عنصر العمل البشرى كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة فى الموارد البشرية والعكس صحيح.

**٤- خصائص سوق العمل:**

فـى الأسـواق الـتى تتميز باستقرار ظروف العرض والطلب للموارد البشرية مع توافر التأكد النسبى عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية وغالباً ما يعهد إلى أحد الأقسام بـأداء وظائفها والعكس صحيح ففى حالـة **الأسواق غير المستقرة** تزداد أهمية تلك الإدارة.

### ب- التنظيم الداخلى لإدارة الموارد البشرية

هـنا يلاحـظ أن بعض التنظيمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يبنى علـى أسـاس **السلطة التنفيذية** والأخرى على **السلطة الوظيفية** والنوع الثالث يجمـع بيـن السـلطتين التنفيذية والاستشارية وقد أدى ذلك إلى تباين التنظيم الداخلى على النحو التالى[1]:

١- **ففى التنظيم الرأسى** يكون مدير الموارد البشرية ممارساً سلطة كاملة على كـل الأنشـطة والـتى يعتبر هو مسؤولاً عنها. وأن كل عضو فى الهيكل التنظيمى يعتبر مسؤولاً مباشر أمام رئيس واحد. كما يكون المدير مسئولاً أيضـاً عـن أية وظيفة قد تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فى الأداء الأولى لوظيفته.

٢- **أمـا فى التنظيم الوظيفى** يكون لمدير الموارد البشرية سلطة على الأفراد الذيـن يعملـون بالوظـائف التى يعتبر هو مسؤول عنها وفى كل الأقسام الأخرى وهى سلطة وظيفية، وهو باستطاعته إصدار التعليمات والتوجيهات وتوجـيه الوظـائف الأخـرى المـتعلقة بإدارة الأفراد فى داخل المنظمة وو. :اتها وفروعها.

٣- **أما فى التنظيم الرأسى الوظيفى:** ففيه يمارس مدير الموارد البشرية سلطة تنفيذية وحق إصدار القرارات لمرؤوسيه فى النواحى المتعلقة بالعمل داخل إدارته وهى سلطة تنفيذية، وإلى جانب ذلك يقوم مدير الأفراد بتقديم النصح لـرجال الإدارة العلـيا فى القيام بوضع الأهداف والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الأفراد وفى أعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية فيما

---

(1) د. مهـدى حسـن زويلف، إدارة الأفراد منظور كمى، دار مجدولاوى للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٨، ص٢٣.

يخص الاختيار والتعيين والتدريب والأجور وما إليها من أنشطة إدارة الموارد البشرية. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بالرقابة والتأكد من تنفيذ السياسات الموضوعة ووضع معايير الأداء التى تمكن الإدارة من الحكم على منجزات الأفراد وتشخيص الانحرافات.

**وقد شاع هذا التنظيم الأخير فى الكثير من المشاريع الكبرى والمتوسطة، حيث أن اتباع التنظيم الرأسى يلاقى الصعوبات عند زيادة نطاق أنشطة القسم التنفيذى إذ لا يستطيع المدير أن يلم بكل أنشطة قسمه فيستعين بالأخصائيين كاستشاريين، أما فى التنظيم الوظيفى فقد تهمل الاستشارات. وفى الحقيقة أنه مدير الأفراد هو مدير تنفيذى استشارى.**

**ج- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:**

أن إدارة الموارد البشرية تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنظمة بجميع العاملين فى مختلف الإدارات فيها وببساطة يمكن القول أن كل إدارة فى المنظمة تشمل أفراد يعملون فيها إذن كل إدارة لها علاقة بإدارة الموارد البشرية إلا أن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل رئيسية من أهمها مشكلة التضارب والتنازع فى الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مرءوسيهم حسب اختصاصاتهم وبين إدارة الموارد البشرية التى تتولى القيام بالتكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات فى المنظمة والسؤال الآن كيف يتم معالجة هذا التضارب حتى تسود علاقة التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ...؟ فى الحقيقة فإن هناك أربع بدائل يمكن اختيار البديل المناسب من بينها وهى[1]:-

---

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان ١٩٩٠، ص ٢٩.

**البديل الأول:**

أن تحـــتوى السياسة العامة للشركة على توصيفاً مكتوباً لكل من وظيفة الرئيس المباشر ووظيفة إدارة الموارد البشرية.

**البديل الثانى:**

أن يـــنص صـــراحة علـــى قصـــر اختصاصات الرئيس المباشر على الإشـــراف فقـــط علـــى التابعين لـــه أما باقى الاختصاصات الأخرى المتعلقة بالعاملين فى المنظمة فإنها تكون من اختصاص إدارة الموارد البشرية.

**البديل الثالث:**

أن يـــتم بشكل واضح لا يقبل اللبس تعريف اختصاصات إدارة الموارد البشرية من أجل التمييز بين اختصاصاتها واختصاصات الإدارات الأخرى.

**البديل الرابع:**

أن يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال هى[١]:

أ- أعمـــال يحتاج القيام بها بكفاية إلى تعاون كامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخـــرى وهذه يتم تنفيذها فى المراحل المختلفة بالمشاركة بين الإدارات مثل الاختيار والتعيين والتدريب.

ب- أعمـــال تـــتم بطبيعتها خارج نطاق الإدارات المختلفة مثل إعداد السجلات الخاصـــة بالعاملين فهذه تكون من صميم اختصاص إدارة الموارد البشرية ولا يحق للإدارات المختلفة التدخل فيها.

---

(1) د. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٥١.

ج- أعمـــال يـــبدأ القـــيام بها فى الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة المـــوارد البشـــرية مـــثل جمـــع البيانات والإحصاءات الخاصة بالحوادث والغـــياب ومعـــدل دوران العمـــل ... فـــذه يتم إعدادها بواسطة الإدارات المخـــتلفة فـــى المـــنظمة ثم يتم تبويبها وتحليلها وإعداد التوصيات بشأنها بواسطة إدارة الموارد البشرية.

**وباســـتعراض البدائل الأربعة السابقة يتبين أن البدائل الثلاثة الأولى لا تضـــع حداً للتنازع بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وبذلك يصبح البديل الرابع هو الأكثر واقعية.**

**د- المهارات والصفات المطلوبة للعاملين فى إدارة الموارد البشرية[1]:**

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكى يؤدوا عملهم بشكل جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات، إلى ثلاثة أقسام هى:

**١- المهارات الفنية أو التخصصية:**

وهـــى التى تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

**٢- المهارات السلوكية:**

أو مـــا يســـمى بفـــن الـــتعامل مع الآخرين. مثل مهارة الاتصال، حل الصـــراعات، الـــتفاوض وتكويـــن العلاقـــات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

**٣- المهارات الفكرية:**

وهى قدرة المدير على التفكير المنطقى والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

---

(1) د. مؤيد سعيد سالم وآخرون – إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجى – عالم الكتب الحديثة – عمان ٢٠٠٢، ص ٣ وما بعدها.

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير فـــى الهـــرم الإدارى للمنظمة. فما هو موجود منها لدى مدير يعمل فى الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذى يعمل فى مستوى الإدارة الوسطى أو مســـتوى الإدارة الإشـــرافية، ويضح الشكل التالى مستوى وحجم المهارات المطلوبة فى كل مستوى إدارى.

**المهارات المطلوبة للمدير فى المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة**

| المهارة / المستوى | المهارة الفكرية | المهارة السلوكية | المهارة الفنية |
|---|---|---|---|
| الإدارة العليا | | | |
| الإدارة الوسطى | | | |
| الإدارة الإشرافية | | | |

وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعاً استراتيجياً فى الهــيكل التنظــيمى للمــنظمة، فإنــه ينــبغى أن تتوفر لدى قيادتها الخصائص والمواصفات التالية:

١- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
٢- إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التى تعمل فيها.
٣- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
٤- الاطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
٥- مقدرة تفاوضية جيدة.
٦- الاستماع الجيد.
٧- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
٨- القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.
٩- معرفة جيدة فى استخدام الحاسوب.

## سلطة مدير إدارة الموارد البشرية:

ينــبغى أن يكون لمدير إدارة الموارد البشرية سلطة تنفيذية حتى يمكنه تتــبع قرارات المديرين التنفيذيين وتعديلها لكى تكون إيجابية مثل إعطاء العامل فرصة ثانية قبل اتخاذ قرار الفصل، كما أن لمدير إدارة الموارد البشرية سلطة وظيفية فى مجال تحديد وتنفيذ سياسات الأفراد المختلفة.

## العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية:

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة فى تخطــيط القــوى العاملــة تحليل ووصف الوظائف – الاختيار والتعيين الأجور والمــرتبات – التدريب وتنمية المهارات الإدارية ... ليست مطلقة وإنما يحددها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلى[1]:

### ١- العوامل الداخلية:

وهــى تتمــثل فى مدى توافر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخــبرة العملــية فى مجال التخصص ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من نواحى العمــل فــى مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم باللوائح وتعقيدات روتينية أو بعــادات وتقاليد اجتماعية ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جداً وهو مدى التعاون الذى تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

### ٢- العوامل الخارجية:

وتتمثل أهم هذه العوامل فى التشريعات والقوانين والتى تصنع مجموعة مــن الشروط والقيود التى ينبغى أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاولة أنشــطتها. هــذا بالإضــافة إلــى التنظيم الاقتصادى للدولة والذى يحدد بدوره

(1) د. على السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة الغريب، القاهرة، ص ٤٣.

المجالات الأساسية التى يمارس فيها المدير سلطته فى اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعى فى نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره فى أداء إدارة الموارد البشرية.

## الأدوار التى يجب أن يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية(١):

١- دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل.

٢- دور المعمارى المسؤول عن تحديد كيف تصمم المنظمة والوظيفة لكى تتمكن من تحقيق أهدافها.

٣- دور المدقق الذى يحددا لجوانب الخاصة بالعمل والتى يجب تغييرها للوصول إلى فاعلية أكبر.

٤- دور المشارك فى صنع الخطط الاستراتيجية وذلك من خلال الدور الاستشارى فى كيفية إجراء عملية التغيير.

٥- دور المتحرك داخل المنظمة لتحديد الاتجاهات الخاصة بالأهداف من خلال الخبرة الإدارية.

## النظرية العامة للنظم وإدارة الموارد البشرية:

لقد أكدت نظريات التنظيم الحديثة على ضرورة النظر للتنظيم على أساس كونه نظاماً تعاونياً يقوم باتخاذ القرارات لتحقيق هدف المنظمة. إلى جانب ذلك فقد اعتبرت التنظيم نظاماً مفتوحاً وأن للبيئة الخارجية أثرها على السلوك التنظيمى بما تصدره من مدخلات، و هذا ما سوف نوضحه فيما يلى:

---

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتى، مرجع سبق ذكره، ص ٣١.

## إدارة الأفراد تشكل نظاماً فرعياً من نظام المنشأة:

ولقد أوضحت النظرة العامة للنظم أن النظام هو الكيان المنظم والمركب والــذى يجمــع ويــربط بين الأشياء وأجزائها لتؤلف فى مجموعها تركيباً كلياً موحداً.

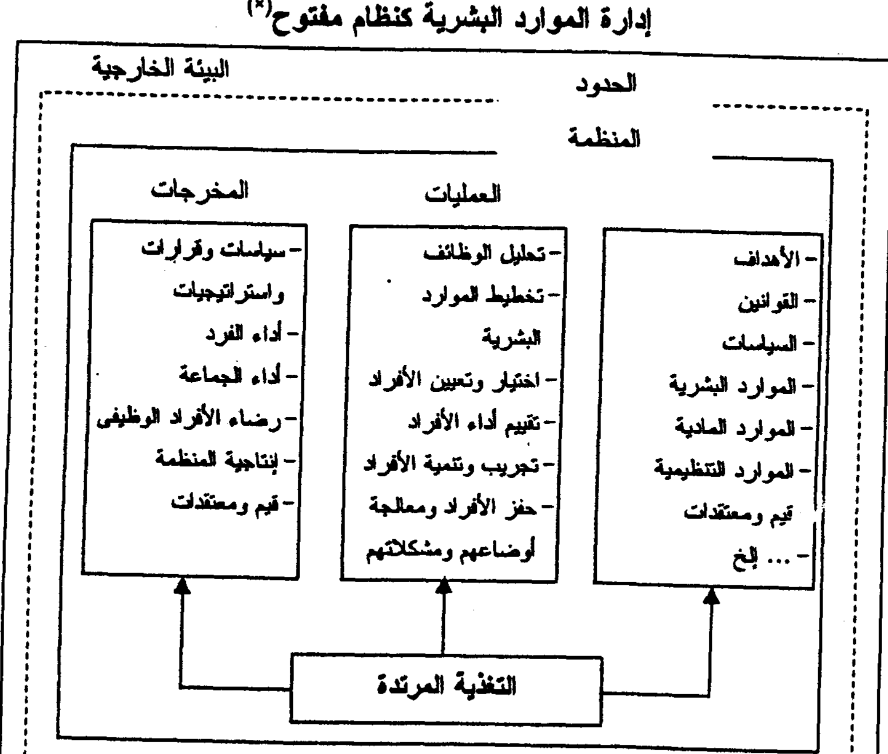
ويســتنتج من هذا القول أن كل شئ فى الكون هو نظام، وأن هذا النظام يــتكون من نظم فرعية وكل نظام فرعى يتكون هو الآخر من نظم فرية أخرى ولذا فإن إدارة الموارد البشرية تكون نظاماً فرعياً لنظام المنشأة الذى يتكون من جملــة أنظمــة فرعــية أخرى إلى جانب إدارة الموارد البشرية وهى التسويق والإنتاج كما أن هذه الأنظمة الفرعية تضم أنظمة فرعية أصغر وهكذا.

كمــا أن إدارة الموارد البشرية كنظام فرعى يرتبط ببقية النظم الفرعية الأخرى ويتفاعل معها وبحالة مستمرة من التبادل مكوناً نظام المنشأة. ومن هذه الــنظرة ذاتها فأن نشاطات إدارة الموارد البشرية كنظام فرعى لا يمكن أن يتم بمعــزل عن نشاطات الفروع الأخرى فى النظام كالتسويق والإنتاج. إذ يختص كل منها بأداء بعض الواجبات التى ترتبط ارتباطاً كبيراً بينها محاولة إيجاد قدر واضح من التعاون والتكامل بين أوجه نشاطاتها حيث أن الكفاءة النهائية للمنظمة تكمــن فى تحقيق أهدافها كمحصلة لمجموع الكفاءات الناشئة عن ممارسة كافة أوجه نشاطاتها. وبمعنى آخر أن الوظائف المتخصصة للمنشأة من إدارة الموارد البشــرية إلى تسويق إلى إنتاج ومالية هى وظائف متكاملة ومتداخلة تؤثر كفاءة كــل مــنها فى مستوى أداء الوظائف أو التخصصات الأخرى وهى تخدم هدف بذاتــه وهــى بالوقت ذاته تعتبر شرطاً أساسياً فى نجاح وظيفة أخرى. ولذا فإن منطق النظام لا يتماشى وحالة الانعزال بين أنشطة هذه الإدارات.

## إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح:

إن إدارة المـــوارد البشـــرية هي وظيفة أو جزء من العملية الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة ويعني ذلك أن هذه الإدارة هي نظام فرعي يـــتفاعل مـــع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة ويظهر الشكل التالي إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً مفتوحاً.

إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح(*)




() هـــذا الشـــكل مقتبس من د. مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد ١٩٩١، ص ٩٢.

وطالما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر نظاماً مفتوحاً إذن فإنه يجب أن تتوافر فيها خصائص الأنظمة المتمثلة فيما يلى:

**١ - المدخلات:**

وهـــى كل ما يدخل النظام من عناصر ومواد وطاقات وبيانات .. سواء كـــان مصـــدر هذه العناصر البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة أو الخارجية المهم هـــنا أن تكـــون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل واستمرار وجود النظام.
**وتتمثل مدخلات نظام الموارد البشرية فى العناصر التالية:**

أ- **الأهداف:** وهى الصورة التى تريد أن تكون عليها المنظمة

ب- **السياســات:** السياســة هـــى مجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعـــرفة المديريـــن وذلك لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية السفلى ويمكن تقسيم سياسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمجموعة من الأسس هى:

*** حسب التكوين التنظيمى:**

يوجد هناك أربع أنواع من السياسات هى:

أ- السياسات العامة: وهى التى تحدد النظم العامة للسياسات المختلفة.

ب- السياســـات التنظيمية: وهى التى ترشدا لمديرين فى تصرفاتهم بشأن أمر معين أو وضع تخطيط بالنسبة لنشاط معين.

ج- السياســـات التشغيلية: وهى المرشد بالنسبة لرؤساء الأقسام عند تنفيذ الخطط التى يضعها المديرين.

د- السياســـات الوظيفـــية: وهى التى يخضع لأحكامها نشاط الأفراد فى الأقسام المختلفة.

* حسب الموضع الذى تتناوله السياسات:

هـناك السياسـات الخاصـة للاختيار والتعيين وتخطيط القوى العاملة وتحليل ووصف الوظائف والأجور والمترىبات وما شابه ذلك[١].

ج- الموارد البشرية: وتشمل جميع العاملين فى المنظمة وهم المورد الأساسى الذى تعتمد عليه فى تحقيق أهدافها

د- المـوارد المادية: وتشمل الموجودات الثابتة على اختلاف أنواعها، المكائن واللوازم المستخدمة فى العمل.

هـ-الموارد التنظيمية: وتتضمن طرق وأساليب العمل الخاصة بإدارة العمل اليومى أو باختيار العاملين وتقويم أدائهم وتدريبهم ومكافأتهم.

٢- العمليات:

وهـى كـل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات

٣- المخرجات:

وهـى تعنى كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية الـتى جـرت على المدخلات وتتمثل المخرجات هنا بنتائج ملموسة كالقرارات والاستراتيجيات والأداء وإنتاجية المنظمة أو نتائج غير ملموسة كرضاء العاملين واتجاهاتهم والقيم والمعتقدات التى يكتسبونها نتيجة للتعامل مع المنظمة.

---

(1) د. عـادل حسن، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية غير محدد سنة النشر، القاهرة، ص ١٦.

### ٤- التغذية العكسية:

وتعــنى عملية تصحيح الانحرافات أو الأخطاء التى تعترى عمل النظام وهــى أشــبه مــا تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فعالية وكفاءة النظام فى تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئية وبالتغذية العكسية يجدد النظام نفسه كما تكــتمل دورة حــياته ويقلل من الفجوة ما بين النتائج المستهدفة والإنجاز الفعلى ومن ثم فإنه لكى تضمن إدارة الموارد البشرية استمرار الحيوية فى أدائها عليها أن تسعى إلى تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل بيئتها.

### ٥- البيئة الداخلية(١):

وتقصد بها المتغيرات الموجودة داخل المنظمة والتى تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية وتتمثل تلك العناصر فيما يلى:

أ- موارد المنظمة المالية وأهدافها.

ب- خصــائص العاملين من حيث طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وإنجازاتهم ومستوى ثقافتهم.

ج- الخصــائص الهيكلــية وتشتمل المستويات الإدارية، درجة المركزية واللامركزية وقنوات الاتصال ومستويات وأنواعه ...

د- خصــائص الوظــيفة وتشمل عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية والتنوع فى العمل وظروف العمل المادية والنفسية.

هـ-جماعــات العمل وتشمل العاملين فى الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبــيعة الواحدة والتنظيمات غير الرسمية واللجان التى يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة.

و- الخصــائص العامــة للمــنظمة وتشمل المناخ التنظيمى ونمط القيادة وطبيعة المنظمة من حيث الحجم والملكية ومرحلة النمو.

---

(1) مطصفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان ١٩٩٠، ص ٣٤.

٦- البيئة الخارجية:

ونقصدبها الإطار الذى تعمل أو توجد به المنظمة وتتمثل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية فى نوعين أساسيين هما:

أ- البيئة الخارجية القريبة:

ونعنى بها تلك القوى التى يقوم بينها وبين إدارة الموارد البشرية تفاعل مباشر ومن عناصر تلك البيئة ما يلى:

١- الجمهـور: وهـم المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية ومن المنظمة بصفة عامة.
٢- الموردون: وهم الفئات التى تقوم بتزويد المنظمة بالموارد البشرية.
٣- المنافسـون: تلك الفئات التى تحاول الحصول على الموارد المحدودة التى يقدمها الموردون للمنظمة وهم يمثلون تهديداً قوياً لها.

ب- البيئة الخارجية البعيدة:

ونعنى بها تلك القوى التى تؤثر على إدارة الموارد البشرية بصورة غير مباشرة وذلك مثل النظام الاقتصادى السياسى والقانونى والحضارى والاجتماعى والتكنولوجى ...

## التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية(١):

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التى تفرض علـى مديـرى المـوارد البشـرية مواجهـتها بفاعلـية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة.

---

(1) د. سـهيلة محمـد عـباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجى، دار وائل للنشر، عمان ٢٠٠٣، ص ٣١ وما بعدها.

ويمكننا تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات هى التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الذاتية، أى المرتبطة بالعاملين أنفسهم.

**١- التحديات البيئية:**

تتمثل هذه التحديات فى جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها. ونظراً إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلابد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئى المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص. كما وأنه لابد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع فى قوة العمل والمهارات، وكذلك التغير فى القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعى والاتجاهات نحو العولمة.

**٢- التحديات التنظيمية:**

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتى يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ إنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

وأهم تلك التحديات التى لابد من مواجهتها والتحسب لها هى حاجة المنظمة للموقع التنافسى ومشاكل تخفيض القوى العاملة فى المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

**٣- التحديات الفردية:**

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية

الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التى يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

**أما الأسباب التى فرضت تلك التحديات فإنها تتمثل فيما يلى(١):**

**١- إعادة هيكلة الإدارة:**

لا يكاد يمر أسبوع أو شهر على الأكثر، حتى ونسمع عن حالات اندماج أو شراء أو شراكة تجارية بين مؤسستين أو أكثر. فرضت مثل هذه الحالات على المؤسسات، وما تزال إعادة تركيبة هيكلياتها الإدارية، مما أدى بدوره إلى تنظيم الإدارة، أو ما يمكن تسميته إدارياً، بهيكلة أو إعادة هيكلة الإدارة وغالباً ما يكون هدف إعادة هيكلة الإدارة، اختصار المد التسلسلى الإدارى، وذلك بتقليص عدد الوظائف فى مستوى معين، وإعادة توزيعها أو ضمها إلى المستويات الإدارية الباقية، أو بإلغاء بعض الوظائف (وربما زيادة) فى مستويات معينة، وإعادة توزيع الموارد البشرية على الوظائف التركيبية، سواء المستبدلة منها أو المستحدثة.

ومن الطبيعى أن تحدث إعادة هيكلة إدارة المنظمة تحديات جساماً على الموارد البشرية، سواء ما يتعلق منها بالضجة التى تثار فى مختلف المستويات الإدارية، أو بالخوف الذى ينتاب الأفراد، إذ قد يتساءل العديد منهم عن مصيرهم الوظيفى، أو عن الدور الذى سيعطى لهم بعد أبصار الهيكلية الجديدة النور.
**فالموارد البشرية تواجه عدة تغييرات وتحديات أبرزها ما يلى:**

- خسارة فى الوظائف أو التعويضات أو المنافع المعطاة للأفراد.
- استبدال فى الوظائف، والذى يفرض بدوره استبدالاً فى أدوار ومسؤوليات الأفراد.

---

(1) د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجى، دار النهضة العربية، بيروت ٢٠٠٢، ص ٥١ وما بعدها.

- نقل الموظفين جغرافياً من مكان إلى آخر.
- عدم الاستقرار الوظيفى، وتدنى آمال الأفراد بمستقبل قريب زاهر.
- تغير المناصب ومواقع النفوذ والسلطة.
- تغير فى الوجوه بما فى ذلك الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل.
- تغير فى الثقافة التنظيمية مع مجئ قيادة جديدة.
- تغير فى التكنولوجيات المتبعة أو المستخدمة أو المنوى استخدامها.

## ٢- المسؤولية الاجتماعية:

ليس من مسؤولية المدراء فقط، على اختلاف مستوياتهم، بما فيهم مدراء الموارد البشرية، أن يحققوا أهداف المنظمات مادية كانت أو خدمية، بل من واجبهم أيضاً أن يكونوا مسؤولين قانونياً وأخلاقياً وسلوكياً، تجاه المجتمعات التى تنشط فيها المنظمات التى يعلمون بها. إذ يقع على عاتقهم وعاتق المنظمات كما يرى دافيس Davis، إعطاء هذه المجتمعات شتى المنافع الاجتماعية، إلى جانب المنافع الاقتصادية الكلاسيكية التى يسعون دائماً وبلا توقف وراءها. فإدارة الموارد البشرية التى وجدت لتؤدى وظائف عملاتية عدة، هى مسؤولة بدورها عن البحث عن مصادر المنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

## ٣- التنافس العالمى:

لم تعد المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم تتنافس داخلياً بل دخلت حلبة التنافس العالمى. وأحد أبرز الرساميل المستخدمة فى التنافس العالمى الرأسمالى البشرى. فالدول التى تتوافر فيها الموارد العاملة الماهرة، وذات الأسعار الاستخدامية غير المرتفعة، هى الأكثر قدرة على تصديرها إلى كافة أرجاء العالم، لتستفيد منها المنظمات العالمية باستخدامها فى مصانعها ومعاملها

وإداراتهـــا وشـــبكة علاقاتها. إذ إن الوفر الحاصل فى استخدامها، يشكل بدوره عـــاملاً تنافســـياً اســـتراتيجياً وتكتيكـــياً فى جوانب إنتاجية وتسويقية وترويجية مخـــتلفة. وبدخول الموارد البشرية الماهرة إلى الأسواق العالمية تتسارع الحاجة إلـــى زيادة دور وفاعلية إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح يتطلب منها مزيداً من التنســـيق والعمـــل مـــع باقى الإدارات العملاتية؛ بهدف الانتقال استراتيجياً من التركـــيز علـــى الأســـواق الداخلية إلى التركيز على الأسواق العالمية. من هنا أصبحت النظرة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية نظرة عالمية، وأصبحت هذه الإدارة أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية.

### ٤- تنوع الموارد البشرية العاملة:

مـــن بيـــن التحديات الهامة التى تواجه إدارة الموارد البشرية أيضاً، ما يـــتعلق بالتـــنوع البشرى الحاصل فى المنظمات ولعل العنصر الأول البارز فى الدلالـــة علـــى هذا التنوع، هو دخول المرأة إلى سوق العمل، واستمرار زيادة أعداد النساء اللواتى يعملن أو سوف يعملن، وكذا اختلاف توزيع فئات العاملين والعاملات.

### ٥- تغير توقعات الموارد البشرية:

مـــن أبرز سمات التطور الثقافى التكنولوجى الذى شهدناه فى السنوات الأخـــيرة هو ميول الأعداد الكبيرة من القوى العاملة إلى تحصيل العلم والثقافة بحيـــث أصبحنا نجد فى بعض البلدان ما يقارب ربع هذه القوى العاملة أنهى أو فى طور إنهاء المرحلة الثانوية ومن المتوقع أن يزداد هذا العدد خلال السنوات القادمـــة. إذاً نحن أمام جيل جديد من الأفراد يختلف نظرة ونوعية عن سلفه من الأجـــيال، إذ يـــتوقع أن يجد نفسه مشاركاً فى مختلف القرارات التى تتخذ على كافة مستويات المنظمات الإدارية.

## نظام معلومات الموارد البشرية القياسية[1]:

يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية **"النظام المتضمن معلومات حول المـوارد البشـرية فـى المنظمة، يمكن الاستفادة منها فى صناعة القرارات المخـتلفة الخاصـة بـالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات ... إلخ."**

كمـا وأن نظـام معلومـات الموارد البشرية ينطوى على عملية جمع وتنظـيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية فى الوقت المناسب.

### أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

تحقـق نظـم معلومات الموارد البشرية للمنظمات العديد من المزايا من أهمها الآتى:

١- خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.

٢- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.

٣- السرعة فى إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.

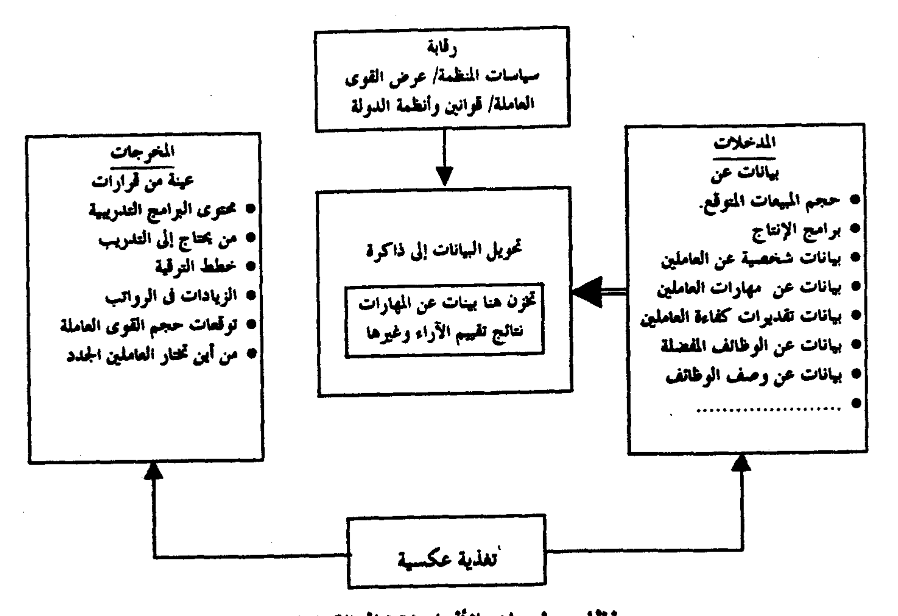
٤- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومـات المخـتلفة حـول نشاطات العاملين فى المنظمة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء.

٥- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات فى الموارد البشرية فى البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

---

(1) د. سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٢ وما بعدها.

٦- تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة المــوارد البشــرية كما تساعد فى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشــرية والإدارات الأخــرى. وفيما يلى نموذجاً لنظام معلومات الموارد البشرية.




**نظام معلومات الأفراد لاتخاذ القرارات**

هذا وعادة ما يحتوى نظام معلومات الأفراد على:

١- بيانات خاصة بالتاريخ والتطور المهنى للفرد.
٢- بيانات خاصة بالقدرات والإمكانات والتدريب والمهارات الفردية.
٣- بيانات خاصة عن تقارير قياس الأداء ونتائجها.
٤- بـيانات خاصــة بالأجــر أو الراتب والمكافآت والعلاوات والحوافز والعقوبات.
٥- بيانات خاصة بالعمل الذى يقوم به الفرد ومواقعه داخل المنظمة.
٦- بـيانات أخــرى خاصــة مثل الحالة الصحية للفرد أو هامة يجب أن يتضمنها النظام.

### قاعدة البيانات والأجهزة الرئيسة لأنظمة معلومات الموارد البشرية[1]:

من بين أهم أجزاء أنظمة معلومات الموارد البشرية الآتى:

#### ١- قاعدة البيانات:

تُعد قاعدة البيانات من بين أهم التسهيلات التى يعتمد عليها نظام معلومات الموارد البشرية. وتحتوى قاعدة البيانات على عدة ملفات عن العاملين، هذه الملفات تتضمن معلومات خاصة باسم العامل ورقم ضمانة الصحى وصنف الوظيفة التى يمارسها وغالباً ما تستخدم المنظمات قاعدة البيانات المترابطة التى يتم بموجبها خزن المعلومات فى ملفات متعددة وكل ملف يتخصص بحقل أو عنصر معين للمعلومات عن العاملين، فقد تنظم المعلومات الخاصة بكل عامل من العاملين بملفات متعددة وليس بملف واحد وكل ملف يرتبط بالملف الآخر ويكمله، وهذا يختلف عن الملفات التقليدية التى يتم خزن المعلومات الخاصة بكل عامل فى ملف واحد.

ولقد ساعدت قاعدة البيانات على تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، إذ أنها ذات قدرة خزن غير محدودة إضافة إلى أنها تساعد فى وضع برامج التدريب والتعويضات التى يسهل الوصول إليها وحسب الحاجة.

#### ٢- المعدات المستخدمة:

قبل تحديد المعدات المستخدمة فى نظام معلومات الموارد البشرية لابد من تحديد نوع التطبيق الذى يحتاج إليه المدير سواء أكانت برمجيات جاهزة أم برامج تصمم من قبل الإدارة. إن التطبيق المطلوب يحدد حجم الذاكرة المطلوبة والسرعة وقدرة شبكات العمل المطلوبة. كما إن من بين الأجهزة المستخدمة فى

---

(1) د. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ٣٢٧.

الـنظام الحواسـيب وأجهـزة الإدخال والإخراج مثل الطابعة ووحدات الخزن الثانوى.

**٣- بيئة البرمجيات:**

وهـى التطبـيق الذى يساعد المستفيد فى التفاعل الانسايبى مع الأنظمة المخـتلفة مـثل إعطـاء الفرصة للمستفيد وتمكينه من الاتصال مع الحواسيب الأخرى، وكذلك الاستفادة من البيانات المخزونة فى الحواسيب الأخرى.

## نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل:

وهـنا تشتمل أنظمة معلومات الموارد البشرية على أربعة عناصر على الأقل:

١- قـاعدة معلومـات عـن العناصـر المتغيرة مثل البطاقات الشخصية للموظفين، الرموز الوظيفية، ومستويات الرواتب.
٢- إدخال/ تحرير البيانات (أسلوب فعال لإعداد وتحديث البيانات).
٣- اسـتخراج البـيانات أو إعداد التقارير (الاستخراج والإعداد السريع للبيانات الخاصة بالتقارير المطلوبة)
٤- نظـام إدارى يوفـر المساندة لحفظ وتأمين المعلومات من خلال عدم كشـف البيانات الحساسة المتعلقة بالموظفين، أو الأمور التنظيمية إلى غير الجهات المصرح لها.

**هذا مع ملاحظة أن النظام المتكامل للموارد البشرية يشتمل على ما يلى:**

- قـاعدة معلومات مشتركة عن الوظائف والموظفين وعلى أن تعرض فيها العديـد مـن الأنشطة والموارد البشرية (أو جميعها تقريباً) كما أنها توفر مقومات مشتركة وتغطى كافة مجالات خدمة الموارد البشرية

* **قاعدة معلومات رقمية أو معلومات لقواعد القرارات** والتى يمكن أن تساعد المـــدراء على اتخاذ القرارات التخصصية المتعلقة بالموارد البشرية (مثل اختيار المرشح المناسب لكل وظيفة، تحديد أفضل وسائل التدريب المتوفرة من ناحية التكاليف لتحسين إنتاجية الموظف ... إلخ).

* **أساليب التحليل/ التقييم الآلى:**

يقـــوم الـــنظام الآلـــى بجمع المعلومات المتعلقة بالموظفين والوظائف والتنظيم عن طريق الاستبيانات التحليلية التى توجه إلى الموظفين ومن ثم تحليل البيانات المقدمة حسب المعايير ذات العلاقة.

* **مساندة القرارات:**

يقوم هذا النظام بمساندة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية حيـــث تم تصميم نماذج التقارير الخاصة بهذا النظام للإجابة على أسئلة محددة (مثل ترتيب المرشحين للوظيفة ( أ ) ترتيباً تنازلياً حسب مستوى الأداء المتوقع عن كل منهم بالنسبة لهذه الوظيفة).

* **التطبيقات المتعددة:**

يقوم هذا النظام بمساندة العديد من تطبيقات الموارد البشرية (أو جميعها تقريباً) وليس مجالاً واحداً أو مجالين فقط، ويتم دمج وتوحيد التطبيقات بحيـــث أن المعلومات التى يعدها أو يستخدمها أحد أقسام إدارة الموارد البشـــرية (قســـم اختيار الموظفين مثلاً) يمكن استخدامها أيضاً من قبل الأقسام الأخرى.

هـــذا ويختلف نظام معلومات إدارة الموارد البشرية المتكامل عن أنظمة معلومـــات الموارد البشرية القياسية بأنه يهدف أساساً إلى مساندة القرارات أكثر من إدارة المعلومات والتقارير ويتم تصميم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية المـــتكامل عادة فى مستوى أعلى من أنظمة معلومات الموارد البشرية، كما يتم ربطـــه مـــع أحد أنظمة معلومات الموارد البشرية الذى يشتمل على المعلومات الأساسية للموظفين.

## تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية[1]:

توجـدا لعديـد من التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية وأهم هذه التطبيقات الآتى:

### تطبيقات التوظيف:

تتضـمن تطبـيقات توظـيف العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة فى توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين وذلك على النحو التالى:

**١- جذب واستقطاب العاملين:**

يسـاعد نظـام معلومات جذب واستقطاب العاملين فى حفظ المعلومات الخاصـة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية. حيث نظام الاستقطاب الفاعل تحقيق للمنظمة ما يلى:

أ- اسـترجاع المعلومـات الخاصـة باسم العامل ورقم ضمانه الصحى ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة.

ب- توثـيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة - الاختيار ..).

ج- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.

د- توفـير المعلومـات الأساسـية للقائمين بالمقابلـة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف.

هـ-توفـير المعلومـات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.

و- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف.

---

(1) د. سهيلة عباس، مرجع سابق.

ز- زيـــادة أعــداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلـــى المهـــارات والتســـريع بملء الشواغر من قبلهم وبذلك يتمكن المديـــرون مــن تحديـــد المصادر التى تهيئ أكثر العاملين نجاحاً فى المستقبل.

ح- زيـــادة معايير الاختيار سواء أكانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل أم معايير ذاتية كبعض السمات الشخصية.

**٢- توفير قاعدة بيانات تدريبية للعاملين:**

تحتفظ المنظمة عادة ببيانات حول العاملين فى ملف كبير هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

أ- إدارة الرواتب والأجور.

ب- توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز.

ج- التخطيط للموارد البشرية.

## تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهمـــا: تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً.

تخطيط التعاقب الذى يؤكد على أن المنظمة لديها عاملان لابد أن تعدهم إلـــى المواقـــع الـــتى تشغر بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع فى النشاطات، لذلك فإنه لابد أن تكون هناك العديد من الملفات والتى من أهمها:

* ملـــف للعاملين مصنفين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حســـب الجـــنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب، إذ إن هذه الملفات

تحـدد إمكانـية حركة العاملين كما أنه بالإمكان الاستفادة منها فى الحصول علـى ملفـات أخرى ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل. الذى يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقيات إلى تنقلات ومعدلات دوران وغيرها.

إن هذه البيانات الخاصة بحركية العاملين يمكن استخدامها فى التنبؤ بأثر التعيين أو الاستغناء على قوة العمل المستقبلية، ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:

أ- عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات من قسم إلى قسم.

ب- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.

ج- عـدد العاملين الذين ستفقدهم المنظمة مستقبلاً لأى سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والاستقالة والنقل إلخ ..

ولذلـك فـإن نظـام تخطيط الموارد البشرية يساهم فى عملية صناعة القرارات بفاعلية سواء أكانت هذه القرارات لملء الشواغر فيها أو لإعادة توزيع المـوارد البشـرية من الوظائف التى يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التى تشكو من عجز أو نقص فى القوى العاملة.

## تطبيقات إدارة الأداء:

مـن الممكـن خـزن معلومـات تقويم أداء العاملين فى قاعدة بيانات إلكترونية؛ إضافة إلى أن الحاسوب الشخصى ممكن استخدامه لهذا الغرض. إن تطبـيقات إدارة الأداء تسـاعد المـنظمة فـى ربـط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم فى تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

والبرمجيات الخاصة بتقويم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للـتقويم، وبعـد الانـتهاء مـن عملية التقويم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات فى الأداء الفعلى قياساً بالمعايير المحددة.

إن تطبيقات تقويم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيـــئة العمـــل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء.

## تطبيقات التدريب والتطوير المهنى:

تســتخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسى فى توثيق المعلومات الخاصة بـــإدارة التدريب وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى الـــبرنامج، وكلـــف التدريـــب إلـــخ .. إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التدريبية الضرورية.

إن قـــاعدة البـــيانات الخاصة بإدارة التدريب تتضمن البيانات التدريبية، إضـــافة إلـــى شـــهادة المهارات والخبرة التعليمية، كما وأنه بالإمكان استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أى الأقسام تكون الموازنة التدريبية مرتفعة فيها، إذ أن هذه المعلومات يمكن استخدامها فى إعادة تخفيض الموارد المالية فى الخطط التدريبية المستقبلية.

## تطبيقات التعويضات:

تتضـــمن التطبيقات الخاصة بالتعويضات تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب واستقصاء الأجور، إضافة إلى تحديد الحوافز والفوائد.

ويتم تحديد إجمالى الأجور المدفوعة وأية مبالغ يمكن حذفها أو إضافتها للتوصـــل إلـــى صافى الأجور لكل فترة (شهرياً أو سنوياً) وفى بعض الأحيان يمكـــن ربـــط الراتب بأنظمة الموارد البشرية الأخرى، وبحيث يتكامل مع هذه الأنظمـــة. تشـــترك قـــاعدة معلومات الأجور والرواتب مع قاعدة بيانات أخرى لغرض تقليل التكاليف، كما وأنه بالإمكان التخلص من المعلومات الفائضة غير المهمة بهدف احتساب الأجور بسرعة.

هذا ويلاحظ أن تطبيقات الأجور والرواتب توفر للإدارة معلومات حول معـدلات الدفع وحدود الراتب والتغيير من فترة لأخرى، ولذلك فهى ذات أهمية للتخطـيط المسـتقبلى للزيادات فى معدلات الدفع، كما وأنها تساعد الإدارة فى تحديد الوظائف التى تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع فى المنظمات المنافسة.

**استخدام تقنية المعلومات فى مجال إدارة الموارد البشرية:**

سـبق أن ذكـرنا عـند الحديـث عن الجزء الخاص بالنهدرة ضرورة اسـتخدام تقنـية المعلومات كأحد الدعائم الأساسية للهندرة ونحن نورد فيما يلى أمثلة لبعض هذه التقنيات ومجال استخدامها فى الموارد البشرية:

**أولاً: معالجة المعاملات والنصوص:**

تتضـمن جميع العمليات الحسابية والمعالجات الحاسوبية المستخدمة فى مـراجعة وتوثـيق القـرارات الخاصـة بـالموارد البشرية، إضافة إلى توثيق المعلومـات الخاصة بالمواقع الوظيفية المختلفة فى المنظمة واحتساب الرواتب والأجـور وتكالـيف التدريـب. حيث إن معالجة المعاملات والنصوص تساعد المـنظمة فـى تلبية المتطلبات القانونية، وكذلك فى إيجاد التوافق بين نشاطات المنظمة بصورة عامة.

**ثانياً: أنظمة دعم القرار:**

تصـمم هـذه الأنظمة لمساعدة المديرين فى حل المشاكل المختلفة، إذ تسـمح هذه الأنظمة للمستفيد بمعرفة وتشخيص مدى التغير فى النتائج عند تغير الافتراضات أو البيانات وتساعد هذه الأنظمة فى تحديد عدد ونوع العاملين الذين تحـتاجهم المـنظمة وفق بعض المتغيرات ككلف الأجور أو طبيعة وخصائص الوظائف، حيث صممت هذه الأنظمة لتماثل عملية صناعة القرارات، فهى توفر بدائل متعددة قد تساعد المدير فى اتخاذ القرار.

## ثالثاً: الأنظمة الخبيرة:

تتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر:

أ- قاعدة معرفة تحتوى على حقائق وأرقام ومخططات لموضوع محدد.

ب- القدرة على اتخاذ قرار أى مماثلة وتقليد قدرة الخبير فى التفكير والتوصل إلى الاستنتاجات من الحقائق والأرقام والأشكال.

ج- مواجهة وإفادة المستعمل أو المستفيد من خلال جمع وإعطاء المعلومات للشخص المستفيد من النظام.

إن كل نمط من أنماط التطبيقات الحاسوبية يساعد المنظمة فى مجالات إدارة الموارد البشرية ويحقق لها المزايا التنافسية المتماثلة بتخفيض التكاليف أو تحقيق الجودة والإبداع.

والشكل الآتى يوضح ذلك[1]:

**أثر التطبيقات الحاسوبية فى تحقيق المزايا التنافسية**

| الأهداف التنافسية | أنظمة معالجة المعلومات | أنظمة دعم القرار | الأنظمة الخبيرة |
|---|---|---|---|
| قيادة الكلفة بعمل الأفراد بكفاءة عالية | تقليل استخدام الورق. تقارير معيارية، زيادة الدقة فى المعالجة. انتشار التقارير عبر الأقسام. الإنذار المبكر عن أى انحراف عن الأهداف المحددة. | زيادة الفرصة للابتكار فى مجال الرقابة على تكاليف الموارد البشرية. | انخفاض الحاجة لخبراء الموارد البشرية، المساعدة فى توزيع البيانات الخاصة بكلف التدريب على عموم العاملين فى المنظمة. |

(1) د. سهيلة عباس، مرجع سابق.

| الأهداف التنافسية | أنظمة معالجة المعلومات | أنظمة دعم القرار | الأنظمة الخبيرة |
| --- | --- | --- | --- |
| الجودة. رضا الزبون يعمل الأفراد بكفاءة ومهارة. | زيادة الوقت المخصص في تحقيق متطلبات الجودة. إعداد التقارير الخاصة بالجودة. زيادة إدراك أهمية معلومات الموارد البشرية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات الجودة. | زيادة الفرصة للابتكار والإبداع في نوعية الموارد البشرية وكذلك في رضا الزبون. | تمكين المديرين التنفيذيين من اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية. زيادة استخدام البرامج الخاصة برضا المستخدمين وكذلك رضا الزبائن. فهم أكبر للاحتياجات في نوعية الموارد البشرية. |
| الابتكار يعمل الأفراد برؤية استراتيجية | زيادة الوقت المكرس لإبداع الموارد البشرية. الإدراك والتشخيص السريع للانحرافات عن الأهداف | دعم الاختراعات والإبداع. اختيار السجلات والوثائق وتجديدها. | فهم مستلزمات الإبداع مع توفير في وقت المديرين التنفيذيين المكرس لدعم الإبداع والابتكار. |

**والآن ... نتساءل هل يمكن هندرة إدارة الموارد البشرية أي هل يمكننا إحداث تغير جذري في مفهوم الموارد البشرية، إن ذلك يتطلب:**

## ١ – فهم المشكلة[1]:

**حيث يتطلب ذلك ما يلى:**

### – صياغة المشكلة الضبابية:

اكتب صياغة للمشكلة فيما يلى تأكد أنها تبدأ بأحد العبارات الآتية: أليس من المفيد أن ... أريد أن ... لابد أن يتوفر فى الصياغة العمومية الاختصار – الفائدة.

أليس من المفيد أن يقوم ضباط السجون بعملهم فى جو آمن؟

### – البيانات المفتاحية:

أكتب البيانات المفتاحية من خلال كتابة بيانات كافية تساعد على تكوين صورة للموقف دون أن تكف بذل المزيد من الجهد. تستطيع أن تعرض البيانات المفتاحية فى رسوم بيانية أو فى صياغة لغوية على النحو التالى:

* أمـــر المسئولون عن السجين أن توضع القيود فى أيدى "س" كلما غادر زنزانته.
* يكسر "س" القيود.
* "س" يهاجم الحراس والممرضين.
* "س" ضخم وقوى ويصدر عنه سلوك عنيف.
* فهم دوافع "س".
* يرفض الحراس الاقتراب منه.

### – صياغة المشكلة:

اكتـــب صياغة المشكلة التى تعبر عن "روح" الموقف. استخدم العبارات المســـاعدة مـــثل ألـــيس من المفضل .. أليس من المؤسف .. كيف يمكن .. ما السبيل إلى .. كيف .. وذلك كما يلى:

---

(1) د. صفاء الأعسر، الإبداع فى حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ٢٠٠٠، ص ١٨٤.

كيف نجعل "س" طرفاً فى عملية إعادة التأهيل؟

**هــذا مع ملاحظة أن المشكلة المقصودة هنا يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص من أهمها.**

أ- لا تحل بسهولة أو ليس لها حل جاهز.

ب- لا يمكن حلها دائماً بإيجاد إجابة واحدة صحيحة.

ج- معقدة ومتداخلة العناصر وغير واضحة المعالم.

د- يتطلب حلها تأملاً وبحثاً واستكشافاً فى عدة اتجاهات.

هـ-غالباً ما تتغير بإضافة معلومات أو معطيات جديدة.

**٢- توليد الأفكار:**

وهو وسيلة للحصل على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد فى وقت قصير.

* المبادئ الواجب اتباعها عند توليد الأفكار:

أ- عدم المساح بانتقاد الأفكار .. فليست هناك فكرة سخيفة أو مضحكة بل يجب تشجيع أعضاء المجموعة على طرح أفكارهم حتى وإن بدت غير منطقية أو عملية.

ب- كمية الأفكار أهم من نوعيتها حيث أن الهدف الأساسى من الاجتماع هو عملية توليد الأفكار.

ج- محاولــة تطويــر أفكــار الآخرين وهنا يجب أن يدرك جميع أعضاء المجموعــة أن الفكرة المطروحة تخص جميع الأفراد وليست محصورة فى شخص معين ومن ثم يستطيع الأعضاء تحسين وتعديل آراء بعضهم بعضاً من أجل توحيد مفاهيم وإتاحة الفرصة لتزاوج الأفكار.

د- يفضـل أن تكـون المشـكلة المطروحة للعصف الذهنى مشكل محددة بسـيطة أمـا فـى حالة المشكلات المعقدة فإنه يفضل إما تجزئتها إلى مشكلات صغيرة أو اتباع أسلوب أيشيكاوا فى استنباط الأفكار من خلال معرفة السبب والنتيجة.

## أسلوب عمل توليد الأفكار

### أولاً: قبل الجلسة[1]:

١- حدد الغرض من الجلسة. هل هو:

أ- لإيجاد استخدامات للفكرة الجديدة؟

ب- لإيجاد طريقة أفضل لعمل شئ ما؟

ج- لإيجاد حل للمشكلة؟

٢- دون الملاحظات حول أية أفكار تتعلق بالموضوع.

### ثانياً: أثناء الجلسة:

٣- حدد من يأخذ الملاحظات.

٤- أسأل أعضاء الجماعة أن يقدموا أية فكرة تأتى على بالهم.

٥- اكتـب الأفكار على اللوحة، على مخطط، أو العارض الضوئى أو السبورة ليستطيع كل أعضاء الجماعة أن يرونها.

٦- شجع أعضاء الجماعة أن يطوروا أفكار الآخرين وأيضاً يومضوا أو يقدموا أفكارهم باتجاهات مختلفة.

٧- تجنب التقييم من قبل أى عضو فى الجماعة. كل الأفكار صالحة ولو كانت الغريبة أو حتى إذا بدت مكررة لما قيل سابقة.

---

(1) Source: Derek Torrington and J. Weightman (1985): The Business of Management, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, pp344-345.

٨- ولد القوة الدافعة باستمرار لتحتفظ الجماعة بزخم العمل والمشاركة.

٩- توصل إلى العدد المستهدف للأفكار (مثلاً ٧٥ فكرة) فى (١٥-٣٠) دقيقة بعد بدء الجلسة.

١٠-صنف الأفكار المتولدة فى (٥-٦) مجموعات من الممكن إضافة أخرى تكون مقترحة بواسطة التصنيف.

١١-اسأل المجموعة أن ترتب الأفكار بشكل متدرج فى كل تصنيف حسب أسئلة مثل:

أ- كيف هو جديد؟

ب- كيف صلته بالموضوع؟

ج- كيف جدواه؟

١٢-قرر النشاط الذى يتخذ لتطوير الأفكار المفضلة.

## ورقة عمل إيجاد الأفكار(×)

كلمات مفتاحية ........................................ أفكار جديدة

(S) استبدال (Substitute) ..........................................................

أخرى: ...................................................................

..............................................................................................

(C) ادمج (Combine) ..........................................................

أخرى: ...................................................................

..............................................................................................

(A) كيّف (Adapt) ..........................................................

أخرى: ...................................................................

..............................................................................................

(M) عدّل (Modify) ..........................................................

أخرى: ...................................................................

..............................................................................................

(P) ضع لـــه استخدامات أخرى (Put to other uses) ..........................

أخرى: ...................................................................

..............................................................................................

(E) احذف (Eliminate) ..........................................................

أخرى: ...................................................................

..............................................................................................

(R) اعكس (Reserves) ..........................................................

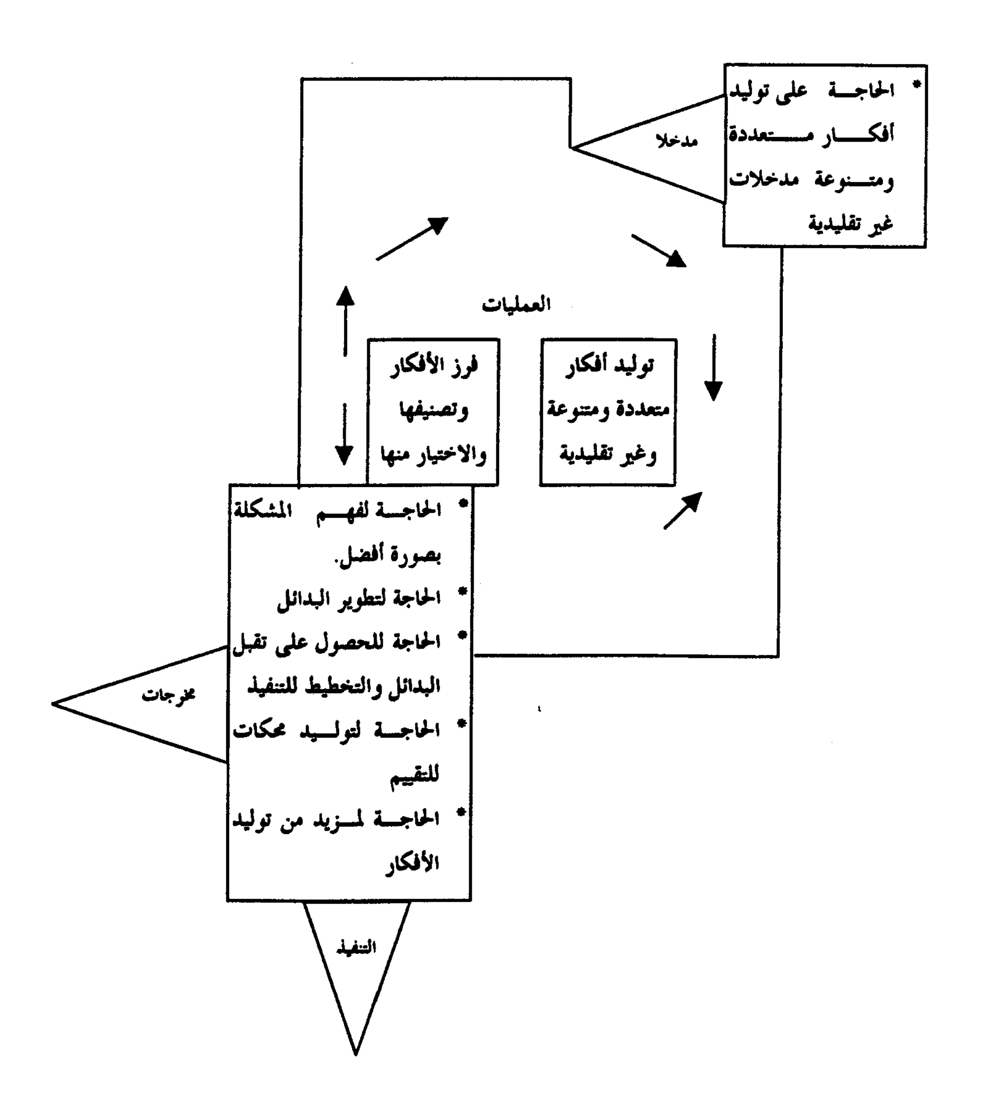
أخرى: ...................................................................

..............................................................................................

---

Source: Isaksen & Treffinger, 1985, p. 180

## توليد الأفكار



### ٣- التخطيط للعمل:

ويتم ذلك من خلال تقييم الأفكار بالاستعانة بمجموعة المعايير التالية:

| نماذج من الأسئلة | نوع المعيار |
|---|---|
| ١- هل التكلفة المترتبة على هذا الحل عالية مقارنة بالمصادر المالية؟ | التكلفة |
| ٢- كم سيستغرق استخدام هذا الحل؟ | الوقت |
| ٣- هل سيتضرر أحد من ذلك؟ | التحمل |
| ٤- هل الحل قصير المدى أو هل ستظهر المشكلة ثانية بوقت قريب؟ | التحمل |
| ٥- هل الفكرة المتعلقة بالحل منفرة أو مثيرة للاشمئزاز؟ | الجمال |
| ٦- هل ينتهك القانون عند تنفيذ الفكرة المتعلقة بالمشكلة؟ | الشرعية |
| ٧- هل يقع العمل فى حدود طاقتنا؟ | الواقعية |
| ٨- ما هى احتمالية تحقيق الأهداف المتوخاة بطريقة عمل معينة؟ هل ستنجح الفكرة؟ | احتمالية النجاح |
| ٩- ما هى التضحيات المطلوبة لتحقيق هذه الفكرة؟ | مدى التضحيات |
| ١٠-هل يستحق الحل التضحيات المطلوبة؟ | تقييم التضحية |
| ١١-ما هى التأثيرات الناتجة من تحقيق هذا الحل؟ وهل هى مرغوبة؟ | قيمة التأثيرات الأخرى |

| | |
|---|---|
| ١٢-هـل فكرة الحل أخلاقية؟ وهل تنفيذ هذا الحل يتطلب عدم الصدق والخداع وإساءة الاستخدام؟ | الأخلاقيات |
| ١٣-هـل يمكن دمج هذه الفكرة مع أفكار أخرى لتحقيق النجاح بشكل أكبر؟ | الدمج |
| ١٤-هـل ستفشل الفكرة إذا لم يطبق الحل أو جزء منه؟ | الحد الأدنى |
| ١٥-هل هذا الحل يتناسب مع الطريقة الحالية لعمل الأشياء؟ | المجازفة |

والآن يمكنك اختيار الفكرة الملائمة للتنفيذ وما عليك إلا أن تقوم بصياغة خطة محددة للتنفيذ.

## تدريبات عملية

**والآن عزيزى الدارس:**

١- نقـــدم إليك مشكلة تباين الكتاب فى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية فمن خـــلال اتـــباع أسلوب توليد الأفكار قدم إلينا مفهوماً جديداً لإدارة الموارد البشرية.

٢- تحـــتاج الهـــندرة إلى تنظيمات أفقية فهل يمكنك اقتراح تنظيم أفقى لإدارة الموارد البشرية موضحاً الاختصاصات التى يجب أن تقوم بها كل وحدة أو قسم داخل إدارة الموارد البشرية.

٣- مشكلة وقرار(1):

يشغل السيد/ هشام مصطفى منصب مدير عام شركة الأجواخ العربية التى بـــدأت أعمالهـــا فـــى مطلع عام ١٩٩٠. تنتج الشركة كافة أنواع الأجواخ الرجالـــية والنســـائية، والـــتى يمكن أن تستخدم فى فصلى الشتاء والربيع، ويعمـــل فى الشركة حوالى (٢٠٠) عامل وموظف. وحيث أن السيد/ هشام يحمـــل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال ومتخصص بإدارة الأفراد، فقد كـــان يبدى اهتماماً كبيراً بإدارة الأفراد ومديرها فى الشركة، وللدور الذى يمكن أن يلعبها فى رفع الروح المعنوية، وتحسين العلاقات، وزيادة إنتاجية العمـــل فيها. نتيجة لذلك فقد وضع المدير العام للشركة، مدير إدارة الأفراد فـــى مستوى باقى مديرى الإدارات التنفيذية فى الهيكل التنظيمى، وأصبح يشركه فى اتخاذ كافة القرارات التى يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا داخل هـــذه الشـــركة، وبغض النظر فيما إذا كانت هذه القرارات تتعلق بشؤون العاملين أم لا تتعلق بها. وكان المدير العام يميل إلى تبنى الآراء التى يدلى

---

(1) د. عمر وصفى عقيلى – مرجع سبق ذكره، ص ٢٦-٢٧.

بها مدير إدارة الأفراد، مما كان يخلق حساسية نحوه من قبل باقى المديرين فـــى الشـــركة، علـــى الرغم من أن المدير العام قد أبقى سلطة مدير إدارة الأفراد سلطة استشارية.

**وباعتـــبارك تدرس موضوع إدارة الأفراد فى منشآت الأعمال، فالمطلوب أن تجيب على التساؤلات الآتية:**

١- هل هناك حسب رأيك، علاقة بين تصرف واهتمام مدير عام الشركة بمدير إدارة الأفراد كون أن المدير العام متخصص بموضوع الأفراد فى دراسته ويحمل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال، ولماذا؟

٢- هل توافق بشكل عام على تصرف مدير عم الشركة، ولماذا؟

٣- بيّـــن التصرف المناسب، فى رأيك، نحو مدير الأفراد ومهمته فى هذه الشركة وفى أية شركة أخرى.

# الفصل الثالث

# تخطيط القوى العاملة

## مفهوم تخطيط القوى العاملة:

تتعدد وجهات نظر الكتاب فى تحديد مفهوم تخطيط القوى العاملة فالبعض يستخدم مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ومن ثم يعرفونه على أنه "**تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية فى العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف**"[1].

والبعض الآخر يستخدم مصطلح تخطيط الموارد البشرية ويعرفونه بأنه "**التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتى تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التى تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفى الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات**"[2].

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه "**استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية فى المنظمة**"[3].

(1) Stainer, J., Manower Planning William Eleue, London, 1990, P. 25
(2) Heneman III, H.G., and Others, Personnel Human Resources Management , 1986, P. 180.
(3) John Breufum, Practical manpower planning, London: Institute of personnel Management 1978, P. 10.

وعرفه البعض أنه "العملية التى تضمن الإدارة بواسطتها امتلاك العدد الكافى من الأفراد وبالنوعية المطلوبة وفى الوظائف الصحيحة وفى الوقت المناسب وإنجاز الأشياء بأساليب اقتصادية كفؤة"[١].

وعلى الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية إلا أن هذا التباين يختفى كثيراً عند تعاملنا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وليس على المستوى القطاعى أو القومى وعموماً فإن جميع التعاريف التى أعطيت لتخطيط الموارد البشرية قد اتفقت فى النقاط التالية[٢].

١- إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد المادية الأخرى فى المنظمة.
٢- إن هذا التخطيط يعتمد أساساً على وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
٣- إن هذا التخطيط يشترط وجود خطة تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى كالتوظيف والتدريب وتنمية القوى العاملة بالمنظمة.
٤- إن تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة فى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كأسلوب العمل ونوع الآلات المستخدمة فيه والشكل التنظيمى والمركز التنافسى للمنظمة.
٥- إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إنسانية تسعى إلى تجسيد احترام الفرد فى المنظمة وتبنى رغباته.

## أهداف تخطيط القوى العاملة:

يتمثل الهدف الرئيسى لتخطيط القوى العاملة فى التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة.

---

(1) Thomas H. Patten, Jr., manpower planning and the development of human resources, New York John Wiley, sons, Inc., 1971, P. 14.

(2) مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٦٠.

**أما الأهداف الفرعية فتتمثل فى[1]:**

١- يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة (الداخلية والخارجية).

٢- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة فى وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز.

٣- يؤدى التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القومى.

٤- يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة فى تحقيق التكامل بين البناء الوظيفى والتنظيمى وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.

٥- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة فى زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتى قد تؤدى إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.

**ركائز نجاح تخطيط القوى العاملة:**

١- اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات كفاءات إنتاجية عالية.

٢- وجود نظام متكاملة للمعلومات خاص بالمستقبل الوظيفى لكل فرد من أفراد القوى العامة بالمنظمة مع ضرورة تمتع هذا النظام بسلامة ودقة بياناته.

٣- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية فى تحقيق التكامل بين نشاط تخطيط القوى العاملة وباقى أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل الترقية، والاختيار

(1) William B. Wermer Jr. Keeith Davis. personnel Management Human Resources. London: McGraw Hill Co., 1982, p. 108.

التعيين، والتدريب. مع ملاحظة أن مدير إدارة الموارد البشرية هو المسئول الأول عن عمليات جمع وتحليل وتصنيف البيانات عن هيكل العمالة وتكوين نظام متكامل من المعلومات عن القوى العاملة وسوق العمل وذلك فى ضوء البيانات والمعلومات التى ترد إليه من الإدارات الأخرى والتى توضح احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً ونوعاً.

٤- الإيمان بأن مهمة تخطيط القوى العاملة ليست مسئولية خاصة بمدير الموارد البشرية، وإنما هى مسئولية تتطلب تعاون جميع الإدارات بالمشروع نظراً لأن كل مدير يكون أقدر من غيره على تحديد احتياجات العمالة الخاصة بإدارته.

## مستويات تخطيط القوى العاملة:

أن عملية تخطيط القوى العاملة يمكن أن تمارس على مستويات مختلفة ولكنها مترابطة فيما بينها بالشكل الذى يؤدى إلى تحقيق الأهداف القومية هذا وتتمثل مستويات التخطيط فى الآتى[1]:

### أ- تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي:

يعتبر هذا النوع من التخطيط بمثابة الإطار العام الذى يضم الأنواع الأخرى من التخطيط ويعمل على توفير وتحقيق حالة التوازن بين الطلب والعرض من القوى العاملة وللقيام بهذا التخطيط ينبغى الالتزام بما يلى:

١- مسح الاحتياجات للقوى العاملة للمدة المحددة بالخطة.

٢- مراجعة السياسة التعليمية والتدريبية ومعرفة طاقاتها خلال فترة الخطة.

---

(1) نعمـــة شلبية الكعبى وآخرون، إدارة الأفراد - مدخل تطبيقى، مطبعة العمال المركزية، بغداد ١٩٩٠، ص ٤٥.

٣- تحديد الاحتياجات القطاعية للقوى العاملة.
٤- الموازنة بين حاجة القطاعات والمعروضات من الأيدى العاملة.
٥- استخدام القوى العاملة على مستوى المنظمات.
٦- تعديل الأهداف القطاعية ومتابعتها أثناء التنفيذ.
٧- دراسة سوق العمل وما يتعلق به من سياسات.

### ب- تخطيط القوى العاملة على المستوى الإقليمى:

ويستخدم هذا المستوى من التخطيط عندما تكون هناك حالة من التجانس الاجتماعى أو الاقتصادى أو الجغرافى فى الدولة ولا سيما الدول ذات المساحات الواسعة وهو يستهدف إيجاد نوع من التوازن بين أقاليم الدولة والتخلص من ظاهرة الاختلاف بينها والآثار السلبية المترتبة عليها.

### ج- تخطيط القوى العاملة على المستوى القطاعى:

وهو يستهدف تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً خلال فترة زمنية معينة مع ضمان توافر هذه العناصر وضمان الحصول عليها وقت الحاجة إليها وهو يعكس أهمية خاصة للأسباب التالية:

١- أنه يعتبر بمثابة حلقة وسط بين تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة والتخطيط على المستوى القومى.
٢- يمكن هذا التخطيط من مواجهة قلة أو نقص عرض بعض المهارات الضرورية وذلك من خلال السماح لتلك المهارات بالتنقل عبر القطاعات.

### د- تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة:

وهو يعتبر اللبنة الأولى فى التخطيط للقوى العاملة ويقع عبء هذا التخطيط على عاتق مدير إدارة الموارد البشرية الذى يجب أن يراعى ما يلى عند إعداد هذا المستوى من الخطط:

١- معرفة أنواع الوظائف وعددها من خلال الرجوع إلى الهيكل التنظيمى للمنظمة.

٢- مراجعة خطط المنظمة (فى الإنتاج، التسويق، المشتريات ...) وخطط التوسع أو الاستخدام الجديد للآلات والأساليب الجديدة وإجراء تحليل للمصادر الحالية للقوى العاملة حسب الأقسام والإدارات والوظائف.

٣- دراسة التغيرات فى هيكل القوى العاملة وتحليل دوران العمل والتنبؤ باحتياجات التغيير من حيث الترقية والنقل.

٤- تقدير المعروض من قوة العمل سواء من داخل المنظمة أو سوق العمل لتحديد العدد والنوع المتوقع تدفقه إلى الوظائف فى المنظمة.

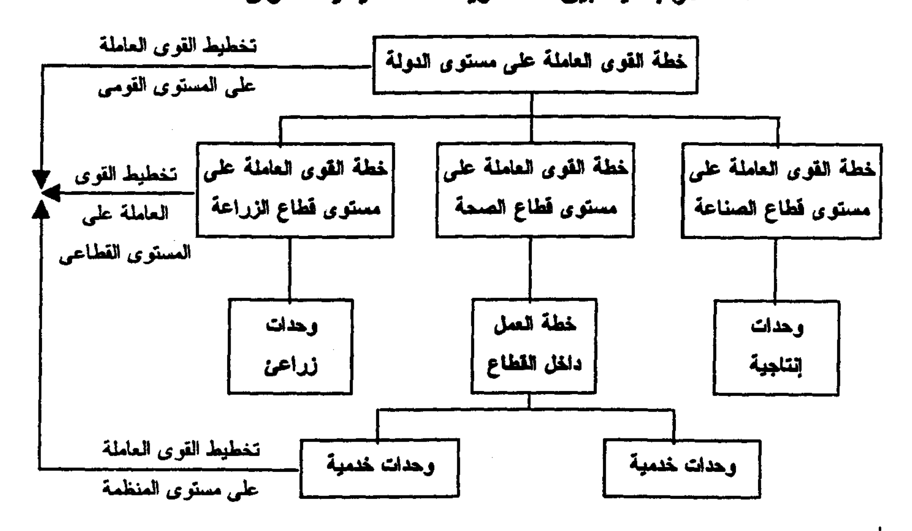
ومن كل ما سبق يمكن التأكيد بضرورة تخطيط القوى العاملة بشكل متكامل[×] حيث يستلزم ذلك وجود علاقات سليمة بين هذه المستويات التخطيطية المختلفة والتى تعتبر حلقات متكاملة إذ أن خطة القوى العاملة على مستوى الوحدة الاقتصادية تعد النواة والركيزة الأساسية التى يتم على أساسها التخطيط لباقى المستويات الأخرى فى حين أن خطة القوى العاملة على مستوى القطاع تعتبر حلقة الاتصال بين المستويات التخطيطية الأعلى "المستوى القومى" والمستويات التخطيطية الأدنى منها "مستوى الوحدة الاقتصادية" ومن هنا تظهر العلاقات الوثيقة والتكامل الواضح بين خطط العمالة على جميع المستويات[١]، ويضح الشكل التالى العلاقة المترابطة بين هذه المستويات التخطيطية.

---

() نحن نركز فى هذا المرجع على تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة.

(1) د. نبـــيل الحسينى النجار، وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، غير مبين سنة النشر، ص ٢١٠.

العلاقة الارتباطية بين المستويات التخطيطية للقوى العاملة[١]




## المستويات التنظيمية ودورها فى عملية تخطيط(×) القوى العاملة:

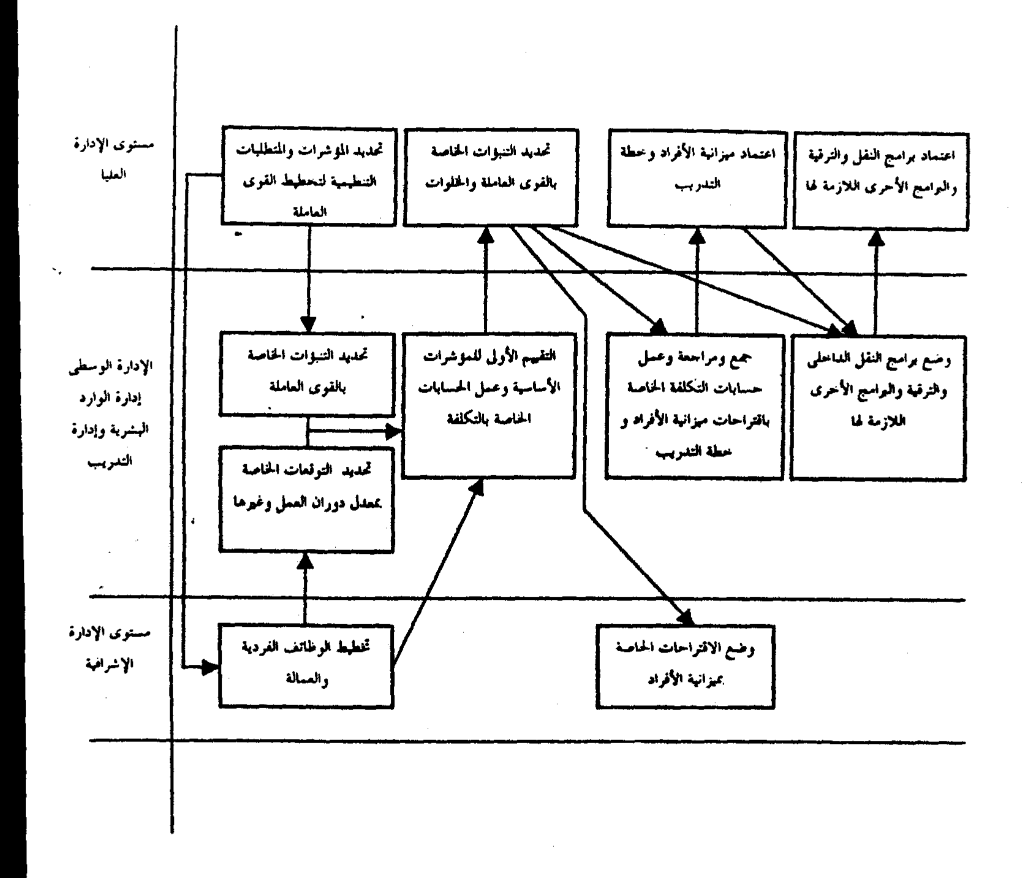
ذكرنا أننا نركز فى هذا المرجع على تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة والمنظمة كما نعرف تتكون من ثلاث مستويات تنظيمية "إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة إشرافية" وفى الحقيقة فإن هذه المستويات الثلاث تشترك فى عملية تخطيط القوى العاملة حيث تقوم الإدارة العليا بوضع المؤشرات العامة لهذا التخطيط الذى يتم نقله بواسطة إداراتى الموارد البشرية والتدريب.إلى المستويات الإشرافية التى تمارس أعمالها فى وضع اللبنات الأساسية لعملية تخطيط القوى العاملة وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى[٢]:

(1) هذا الرسم مقتبس من د. نبيل الحسينى النجار آخرون، المرجع السابق، ص ٢١١.

() ينقسم تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة إلى نوعين أساسيين وفقاً للظروف البيئية التى تواجه المنظمة فإذا ما تميزت بيئة المنظمة بالاستقرار النسبى بحيث تصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحاً فإن المنظمة تلجأ إلى التخطيط العقلانى أما إذا كانت تلك البيئة متغيرة بالشكل الذى يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية فى ضوء الفرص والتهديدات فإن الأمر يتطلب اللجوء إلى التخطيط الحدسى.

(2) د. إبراهيم الغمرى، الأفراد والسلوك التنظيمى، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ١٩٨٥، ص ٢٠٥.

## اشتراك المستويات التنظيمية فى تخطيط القوى العاملة



## علاقة تخطيط القوى العاملة بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى[1]:

### ١- العلاقة مع الاستقطاب:

تشمل نتائج تخطيط القوى العاملة وما تظهره من تحديد لحاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث الم والنوع المدخلات الرئيسية لعملية الاستقطاب فهى تساعد فى وضع الخطة التى على أساسها ستتم عملية تحديد مصادر الموارد البشرية.

### ٢- العلاقة مع الاختيار والتعيين:

تمثل نتائج تخطيط القوى العاملة أيضاً مدخلات لنشاطى الاختيار والتعيين فهى تحدد لها العدد المطلوب اختياره وتعيينه والتخصصات المطلوب توافرها فى هذا العدد.

### ٣- العلاقة مع التدريب:

توضح نتائج تخطيط القوى العاملة أعداد وتخصصات الأفراد الذين سيجرى العمل على توفيرهم فى المستقبل واحتياجاتهم التدريبية التى تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد.

### ٤- العلاقة مع برامج المسار الوظيفى للأفراد[×]:

تعتبر نتائج المسارات الوظيفية جزءاً أساسياً من خطة القوى العاملة لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً من حيث النوعية والكمية التى سيجرى العمل على توفيرها فى الوقت المطلوب بموجب خطة القوى العاملة الموضوعة.

---

(1) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ٧٢.

() يقصـــد بالمســـار الوظيفى حركة التنقلات التى تتم بين العاملين منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم.

## علاقة تخطيط القوى العاملة بمختلف إدارات المنظمة[1]:

إن اعتبارات الشمول والتكامل تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى فى تخطيط القوى العاملة وهى الإدارات التى تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة، مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات، فيمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعاً على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة، وعلى أساس ذلك يجرى تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعية، وبالتالى يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة، وبالتبعية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة فى الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية الأخرى وما إلى ذلك.

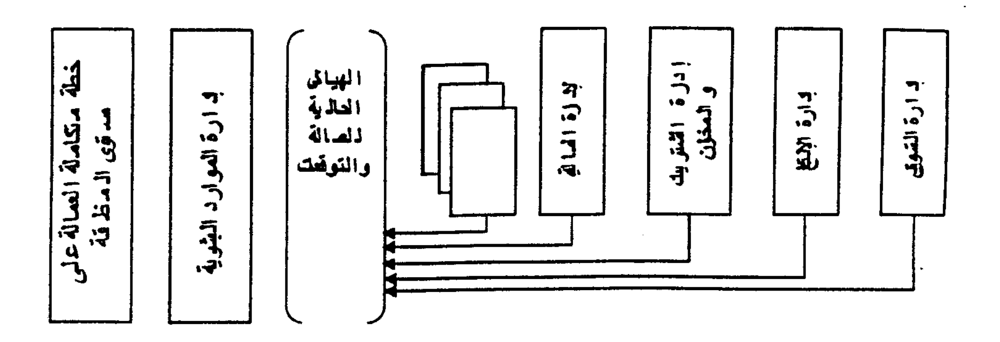
ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية فى وضع خطط العمالة. فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التى تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التى تجمعها وتنسق بينها وتفيد منها فى وضع تخطيط للعمالة نابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات.

وقد يقتصر إسهام الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التى تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر ذلك لمشاركتها بالرأى والمتقرحات فى هذا الصدد.

ويوضح النموذج التالى أسلوب التخطيط اللامركزى للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية فى وضع تصور لهيكل العمالة بالمنظمة عن فترة قادمة.

---

(1) د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية – مدخل القرن الحادى والعشرين، بنها، ص ٨٥ وما بعدها.




**اشتراك الإدارات الأخرى**

**مع إدارة الموارد البشرية فى تخطيط الموارد البشرية**

## مراحل تخطيط القوى العاملة:

يرى البعض أن تخطيط القوى العاملة يتم من خلال أربع مراحل أساسية هى:

١- مرحلة تحليل ووصف الوظائف وذلك لمعرفة الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة.

٢- مرحلة التنبؤ بعدد الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة، ويتأثر العدد المطلوب بمجموعة من العوامل من أهمها:

أ- حجم المنشأة.

ب- البيئة الخارجية.

ج- التغيرات المحتملة فى القوى العاملة نتيجة الفقد الحتمى (الوفاة أو التقاعد أو الغير حتمى (الاستقالة ...) أو التغيرات فى حجم الإنتاج أو التطورات التكنولوجية.

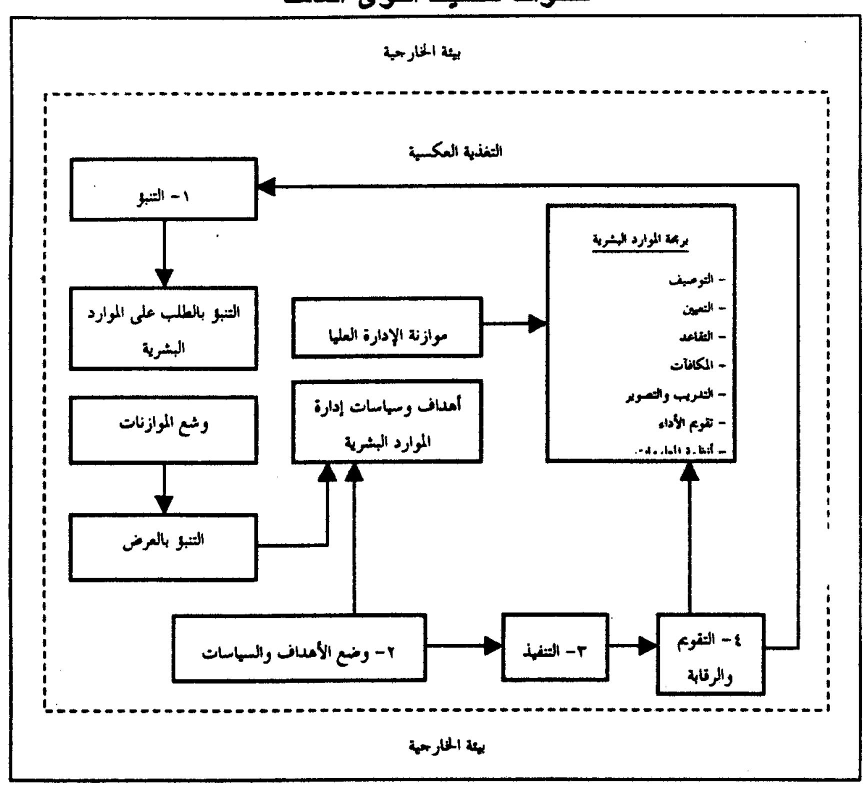
د- الهيكل التنظيمى والتعديلات المنتظر إدخالها عليه.

٣- وضع خطة العمالة وترجمتها إلى برامج عمل تنفيذية قطاعية وسياسات للأفراد فى مجال الترقية والتدريب والاختيار والتعيين.

٤ - بالنسبة للمنظمات القائمة بالفعل يتم مقارنة الخطة المقترحة بالوضع الحالى للعمالة الموجودة بالمنظمة لمعرفة أماكن النقص أو الزيادة فى القوى العاملة وإعادة ترتيب وتنظيم العمالة.

ويوضح الشكل التالى هذه الخطوات[١]:

**خطوات تخطيط القوى العاملة**




(١) - خالد عبدالرحيم الهيتى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

## تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية:

قبل أن نحدد الأساليب أو الطرق المتبعة فى تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية نعرف أولاً المراحل الأساسية لعملية التخطيط وذلك على النحو التالى[1]:

### ١- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ولابد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية فى ضوء ثلاث نقاط مترابطة هى:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.
- مواصفاتهم الشخصية.
- الوقت المناسب لتعيينهم فى المنظمة.

وتتأثر الإجابة على أى من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية كما تتأثر بالمدى الزمنى لتخطيط الموارد البشرية وهل يعطى فترة قصيرة أم متوسطة أم طويلة (ثلاث سنوات فأكثر).

### ٢- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً فى المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها فى سوق العمل من مهارات فى ضوء الاحتياجات التى تم تحديدها فى المرحلة السابقة. ولابد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً فى المنظمة فى ضوء ثلاث عناصر أساسية هى:

---

(1) د. مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤ وما بعدها.

- تحديد عدد العاملين فى المنظمة وتثبيت ما يمتلكوه من خصائص شخصية ومهارية.
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات القدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكيد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال.

وفى ضوء نتائج التقويم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعتماداً على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، ويعتمد القرار النهائى بالالتجاء إلى أى من المصدرين على عاملين أساسيين هما:

- القدرة على الإيفاء باحتياجات المنظمة.
- التكلفة المالية فى ضوء أوضاع المنظمة المالية.

ويتخذ القرار النهائى الخاص بتحديد المصدر الذى يجب الاعتماد عليه وكيفية تنفيذه فى المرحلة الأخيرة من تخطيط الموارد البشرية ونعنى بها وضع خطة العمل.

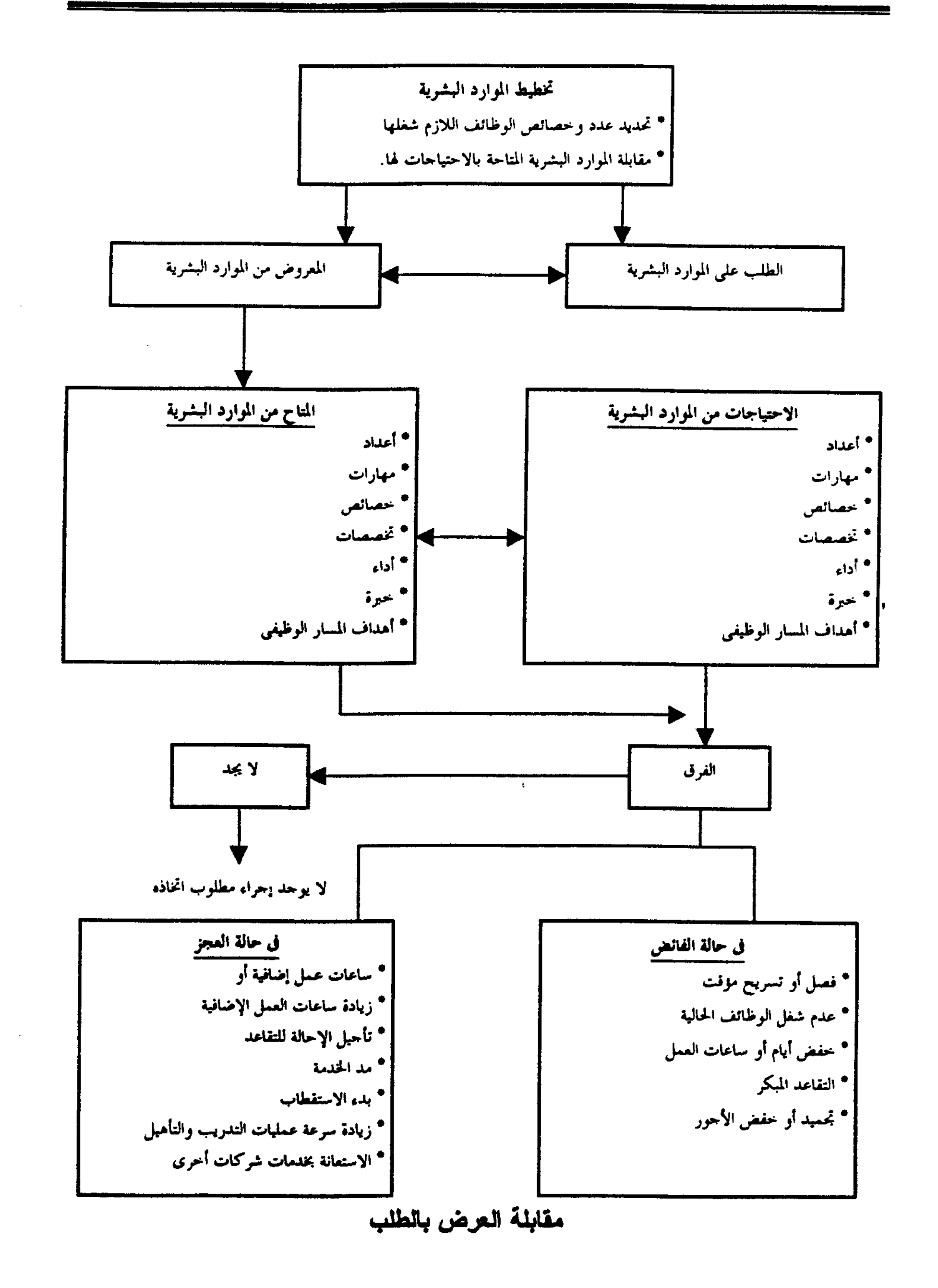
### ٣- مقابلة الطلب بالعرض ومعالجة الفائض والعجز(١):

يتمثل جوهر تخطيط الموارد البشرية فى مقابلة طلب المنظمة على الموارد البشرية بالمعروض أو المتاح لديها من هذه الموارد على مدى فترة قادمة (خمس سنوات). وسيسفر ذلك عن ثلاث حالات محتملة، أما **الأولى** فهى تطابق الطلب مع العرض ونادراً ما يحدث ذلك، أما **الثانية** فهى وجود فرق بالزيادة أو فائض فى المتاح من العمالة. وأما **الثالثة** فتتمثل فى وجود عجز فى المتاح من العمالة.

ويعرض النموذج التالى إطاراً متكاملاً لمقابلة الطلب بالعرض وسبل معالجة الفائض أو العجز.

---

(1) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سالف، ص ٩٢.




**مقابلة العرض بالطلب**

## ٤- وضع خطة العمل:

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية فى ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل. وتمثل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

**مستلزمات إعداد خطة العمل:**

١- مجموعة وثائق أساسية تتمثل فى:

أ- وثائق خاصة بعمل المنظمة:

- خطط المنظمة المستقبلية بالإنتاج والنمو.
- خطط التغيرات الأساسية فى الأجهزة والتكنولوجيا وقائمة المنتجات والبناء التنظيمى ... إلخ.

ب- وثائق خاصة بعمل إدارة الموارد البشرية ومنها:

- قائمة الوظائف الأساسية بالمنظمة.
- توصيف لكل وظيفة.

٢- بيانات ومعلومات إحصائية تتمثل فيما يلى:

أ- بيانات وإحصائيات عن قوة العمل الحالية.

ب- بيانات وإحصائيات عن التغير فى السنوات السابقة فى أعداد العاملين.

ج- مؤشرات عن حالة قوة العمل.

## طرق تقدير الاحتياجات:

### أ- تقدير الطلب على الموارد البشرية:

**أولاً: تحليل عبء العمل:**

يتم تقدير حجم هذه الاحتياجات من خلال ما يسمى بعبء العمل مع ملاحظة أن البداية المنطقية لذلك تتمثل فى الإجابة على السؤالين الآتيين:

١- ما هى كمية العمل الإجمالى المطلوب إنجازه؟

٢- ما هو مقدار العمل الذى يستطيع الفرد أن يؤديه؟

وإذا ما أخذنا فى الاعتبار تأثير كل من التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتوقع حدوثها على عبء العمل(×) فإنه يتبقى أمامنا مسالة فى غاية الأهمية ألا وهى طبيعة الوظيفة أو العمل المراد تقدير احتياجاته من الموارد فالطريقة التى يتم ابتاعها لتقدير احتياجات العمالة المطلوبة للوظائف اليدوية مثلاً تختلف عن الطريقة التى تتبع فى تحديد الاحتياجات للوظائف الفنية والإشرافية لذا فإننا سوف نقوم بتقدير تلك الاحتياجات على أساس تقسيم الوظائف إلى مجموعتين هما[1]:

## ١- مجموعة الأعمال الروتينية:

### *أ- مجموعة الوظائف الروتينية اليدوية:*

وهنا يتم تحديد الوقت المطلوب للعمل على أساس عدد الوحدات المطلوب إنتاجيها بمعرفة المدة الزمنية اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة مع الأخذ فى الاعتبار نسبة التالف المسموح به.

---

() هـذا مع ملاحظة أن الوقت الفعلى الذى يستطيع العامل إعطاؤه للعمل يتأثر بعدة عوامل منها:

أ- الإجازات السنوية والتى تحددها لائحة العاملين.

ب- الإجـازات الرسـمية والتى يحددها النظام المتبع فى الدولة وذلك من واقع التقويم السنوى.

ج- الإجازات المرضية وتحسب على أساس متوسط الإجازات المرضية خلال السنوات الماضية.

د- أوقات الراحة المقرة يحددها نظام العمل داخل المتوسط.

(1) د. عـاطف عبـيد، إدارة الأفـراد، الطبعة الثانية عشر، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة ١٩٨٥، ص ١٧٢.

**تدريب:**

إذا كانت الشركة المتحدة للأجهزة الكهربائية ترغب فى توزيع منتجاتها على المحافظات التالية:

- محافظة القاهرة - محافظة الشرقية - محافظة بورسعيد
- محافظة الإسماعيلية - محافظة السويس - محافظة قنا

وكان عدد المحلات التى ينتظر أن تقوم بتوزيع منتجاتها هى على التوالى: ٣٠٠٠، ١٥٠٠، ١٥٠٠، ٤٥٠٠، ٦٠٠٠، ٣٦٠٠٠.

فإذا كانت الشركة ترغب فى تحديد عدد مندوبى البيع الذين يمكن الاعتماد عليهم فى تحقيق ٤ زيارات شهرية/محل، ومدة الزيارة فى المتوسط ساعة وذلك فى العام القادم علماً بأن عدد ساعات العمل الفعلية لكل مندوب سنوياً هى ١٠٠٠ ساعة.

المطلوب: تحديد عدد مندوبى البيع وتوزيعهم على المحافظات المذكورة.

**الحل:**

الوقت المستغرق للزيارات السنوية لك محل:

| | |
|---|---|
| محافظة القاهرة | = ٤ × ١٢ × ٣٠٠٠ = ١٤٤٠٠٠ |
| محافظة بورسعيد | = ٤ × ١٢ × ١٥٠٠ = ٧٢٠٠٠ |
| محافظة السويس | = ٤ × ١٢ × ١٥٠٠ = ٧٢٠٠٠ |
| محافظة الشرقية | = ٤ × ١٢ × ٤٥٠٠ = ٢١٦٠٠٠ |
| محافظة الإسماعيلية | = ٤ × ١٢ × ٦٠٠٠ = ٢٨٨٠٠٠ |
| محافظة قنا | = ٤ × ١٢ × ٣٦٠٠ = ١٧٢٨٠٠ |

إجمالى عدد الساعات المطلوبة لجميع الفروع =

١٤٤٠٠٠ + ٧٢٠٠٠ + ٧٢٠٠٠ + ٢١٦٠٠٠ + ٢٨٨٠٠٠ + ١٧٢٨٠٠ = ٩٦٤٨٠٠

وحيث أن عدد الساعات الفعلية لكل مندوب على مدار السنة = ١٠٠٠ ساعة.

عدد مندوبى البيع = ٩٦٤٨٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٩٦٤,٨ = ٩٦٥ مندوباً تقريباً.

ويتم توزيع المندوبين على الفروع على النحو التالى:

محافظة القاهرة = ١٤٤٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ١٤٤ مندوب.

محافظة بورسعيد = ٢٧٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٢٧ مندوب.

محافظة السويس = ٢٧٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٢٧ مندوب.

محافظة الشرقية = ٢١٦٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٢١٦ مندوب.

محافظة الإسماعيلية = ٢٨٨٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٢٨٨ مندوب.

محافظة قنا = ١٧٢٨٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ١٧٢,٨ = ١٧٣ مندوب

***ب- مجموعة الوظائف الروتينية الآلية:***

**وهنا تؤدى الأعمال المطلوبة لأداء الوظيفة بمعاونة الآلات مع ملاحظة أن عدد الآلات التى يستطيع العامل الإشراف عليها يتوقف على الطبيعة الفنية للعمل المطلوب ونوع الآلة المستخدمة وذلك يختلف من قسم لآخر ومن منظمة لأخرى لذا فإن تحديد الوقت المطلوب لأداء الوظيفة لا يتأثر فقط بحجم الإنتاج ولكن أيضاً بعدد الآلات التى يستطيع العامل الإشراف عليها أو عدد العمال اللازمين للآلة الواحدة.**

**تدريب:**

**فى شركة النصر للبترول إذا كانت كمية الإنتاج السنوية المقررة لأحد الأفران هى ٩٠,٠٠٠ طن والمدة الزمنية اللازمة لتشغيل كل ٥ طن نصف ساعة وعدد أيام العمل السنوية ٣٦٥ يوم، كما أن عدد أيام العمل الفعلية ٢٥٠ يوم. فإذا كانت مدة الراحة أثناء اليوم نصف ساعة وكذا مدة تجهيز الفرن للعمل ساعة واحدة ويوجد بالشركة فرن واحد.**

فالمطلوب: تحديد الاحتياج الفعلى من العمالة ...

الحل

عدد ساعات تشغيل الفرن = $\frac{٩٠,٠٠٠}{٥} \times \frac{١}{٢}$ = ٩٠٠٠ ساعة

عدد ساعات العمل اليومى = ٧ ساعات عمل

عدد ساعات الراحة وتجهيز الفرن = ١,٥ ساعة

عدد ساعات العمل الفعلية = ٧ × ١,٥ = ٥,٥ ساعة

عدد أيام العمل فى السنة = ٢٥٠ ساعة

عدد ساعات العمل للعامل فى السنة = ٢٥٠ × ٥,٥ = ١٣٧٥ ساعة

العدد المطلوب من العمال = $\frac{٩٠٠٠}{١٣٧٥}$ = ٦,٥ عمال = ٧ عمال تقريبا

***ج- مجموعة الوظائف الروتينية الذهنية:***

تتميز هذه الوظائف بأنها من الصعب قياس ناتج العمل المؤدى قياساً كمياً كماً أن هذه الوظائف وإن كانت روتينية إلا أنها لا تتكرر بنفس الصورة على مدار السنة ومن ثم فإن أى محاولة للتنبؤ بالأعداد المطلوبة منها يصحبها غالباً درجة عالية من المخاطرة لذا يفضل تحديد هذه الأعداد المطلوبة من العمالة استناداً إلى أسلوب التجربة والخطأ وإن كان يفضل دائماً البدء بأعداد محدودة والانتظار إلى أن تثبت ظروف العمل الحاجة إلى تعيينات جديدة.

**٢- مجموعة الوظائف الإشرافية:**

يتم تحديد عدد العاملين اللازمين لتلك الوظائف عن طريق تحديد العلاقات التى يمكن أن يباشرها المشرف بكفاية مع ملاحظة أنه:

**لا يوجد هناك اتفاق بين الكتاب على الحد الأقصى لعدد العلاقات التى يمكن أن يباشرها المشرف بكفاءة كما أن الالتزام بقواعد ثابتة وتطبيقها فى جميع المجالات قد يترتب عليه أخطاء يصعب معالجتها وعموماً فإنه يتحكم فى تحديد الحد الأقصى لهذه العلاقات مجموعة من النقاط من أهمها:**

أ- مستوى مهارات المرؤوسين والرؤساء.

ب- مدى الالتزام بقواعد العمل وروتينية.

ج- التوزيع المكانى للعمالة ونظم الأجور المعمول بها.

د- عدد العمالة التابعة لكل نشاط رئيسى.

هـ-الأسلوب المتبع فى توزيع الأنشطة الفرعية داخل الأنشطة الرئيسية، وعموماً فإنه يمكن تحديد النوعيات التالية من العلاقات:

- **الفردية (وهى تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه). ويتم تحديدها حسابياً وفقاً للمعادلة الآتية:**

| عدد العلاقات الفردية = عدد وظائف المرءوسين |
|---|

- **الثنائية (وهى العلاقة التى يشرف عليها الرئيس وهى تنشأ بين كل مرءوس وزميله) ويتم تحديدها حسابياً وفقاً للمعادلة الآتية:**

| عدد العلاقات الثنائية = عدد المرؤوسين × (عدد المرءوسين – ١)÷٢ |
|---|

- **الجماعية (وهى العلاقات التى يشرف عليها الرئيس وتنشأ بين كل مرءوس وزملائه) ويتم تحديدها حسابياً وفقاً للمعادلة الآتية:**

| عدد العلاقات الجماعية = (عدد المرءوسين)$^{2}$ (عدد المرءوسين + ١) |
|---|

وعلى ذلك يكون مجموع عدد العلاقات التى يشرف عليها المشرف.

| = عدد العلاقات الفردية + عدد العلاقات الثنائية + عدد العلاقات الجماعية(×) |
|---|

---

() يتحدد عدد هذه العلاقات بالمعادلة الرياضية التالية:

$$C = N [ \frac{2^n}{2} + N \quad 1]$$

حيث: 2 = عدد العلاقات، N = عدد المرءوسين

**تدريب:**

إذا كانت البيانات المتاحة عن الوظائف الموجودة فى قاعدة الهرم التنظيمى بشركة السويس لتصنيع البترول كما هى موضحة بالجدول التالى وإذا كانت الشركة تلتزم بأن تكون النسبة بين عدد الرؤساء والمرءوسين ١ : ٥.

| اسم الوظيفة | عدد الوظائف |
|---|---|
| الإنتاج | ٨٠٠ |
| البيع | ٢٠٠ |
| الشؤون المالية | ٢٥٠ |
| الشؤون الإدارية | ١٥٠ |

**المطلوب: تحديد عدد المشرفين المطلوبين لأداء العمل؟**

**الحل**

**عدد وظائف الإشراف:**

وظيفة الإنتاج = ٨٠٠ ÷ ٥ = ١٦٠

وظيفة البيع = ٢٠٠ ÷ ٥ = ٤٠

الشؤون المالية = ٢٥٠ ÷ ٥ = ٥٠

الشؤون الإدارية= ١٥٠ ÷ ٥ = ٣٠

عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الإدارة =

١٦٠ + ٤٠ + ٥٠ + ٣٠ = ٢٨٠ مشرف

وبتطبيق القاعدة ١ : ٥ فإنه لا يمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يشرف على هذه الأعداد ومن ثم لابد من إنشاء مستوى ثانى من الإشراف لتصحب الأعداد كما يلى:

عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الإدارة =

٢ + ١ + ١ + ١ = ٥

والآن يصبح الهرم الوظيفى(×) على النحو التالى:

| النشاط / المستويات | الإنتاج | البيع | الشؤون المالية | الشؤون الإدارية |
|---|---|---|---|---|
| القاعدة | ٨٠٠ | ٢٠٠ | ٢٥٠ | ١٥٠ |
| المستوى الأول | ١٦٠ | ٤٠ | ٥٠ | ٣٠ |
| المستوى الثانى | ٣٢ | ٨ | ١٠ | ٦ |
| المستوى الثالث | ٧ | ٢ | ٢ | ٢ |
| المستوى الرابع | ٢ | ١ | ١ | ١ |
| الإجمالى | ١٠٠١ | ٢٥١ | ٣١٣ | ١٨٩ |

**هذا مع ملاحظة أن هذه النتائج قد تكون مقبولة وقد تحتاج إلى تعديل وفقاً لظروف العمل.**

**ملحوظة هامة:**

**يلاحظ أن الأرقام التحليلية التى يتم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل لابد من مقارنتها بما هو متوافر حالياً بالمنظمة ومن ثم طرحها من العدد الإجمالى الذى تم التوصل إليه بواسطة تحليل عبء العمل وذلك لتحديد العجز والفائض بالنسبة لكل وظيفة.**

---

(×) يقصد بالهرم الوظيفى عملية تصنيف الطائف وتدريج الوظائف بصورة منتظمة ضمن تدرج رئيسى طبقاً لمسؤولياتها وصعوبتها.

## ثانياً: الطرق الإحصائية:

وهنا يتم استخدام السلاسل الزمنية فى التنبؤ بحجم القوى العاملة المستقبلية كطريقة التمهيد باليد وطريقة المربعات الصغرى وطريقة المتوسطات المتحركة غير أنه يجب ملاحظة أن استخدام هذه الطرق إنما يتم تحت القيود التالية:

أ- توافر مجموعة البيانات الخاصة بالإنتاج أو المبيعات على هيئة سلسلة زمنية متصلة.

ب- أن تكون المتغيرات الأساسية (المتغير التابع والمستقل) مرتبطة مع بعضها البعض بشكل علاقات رياضية منطقية.

ج- توافر بيانات عن نوعيات القوى العاملة داخل المستويات الإدارية المختلفة.

والهدف من استخدام هذه الطرق التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من واقع أرقام الاستثمارات أو الإنتاج أو المبيعات وذلك كمتغير مستقل يدخل مع القوى العاملة كمتغير تابع ويمكن بحث هذه العلاقة عن طريق معامل الارتباط بين الظاهرتين.

$$\text{ر} = \frac{\text{ن مجـ س ص}\quad \text{مجـ س مجـ ص}}{\sqrt{[\text{ن مجـ س}^{٢}\ (\text{مجـ س})^{٢}\ [\text{ن مجـ ص}^{٢}\ (\text{مجـ ص})^{٢}]}}$$

وتتضح أهمية معامل الارتباط فى تحديد ما إذا كانت العلاقة بين الأزواج من الأرقام علاقة حقيقية أو علاقة ناشئة عن الصدفة. مع ملاحظة أن افتراض أنه يمكن استنتاج العلاقات المستقبلية من الاتجاهات الماضية هو افتراض ليس صحيح فى مطلق الأحوال.

**تدريب:**

بفرض وجود علاقة بين أرقام الإنتاج والقوى العاملة بشركة دينا للمقاولات لعدة سنوات سابقة فكيف يمكن تفسير العلاقة بينهما:

| السنوات | الإنتاج (بالمليون) | القوى العاملة (بالآلاف) |
|---|---|---|
| ٢٠٠٠ | ٥ | ٤ |
| ٢٠٠١ | ٣ | ٦ |
| ٢٠٠٢ | ٨ | ٩ |
| ٢٠٠٣ | ٥ | ٣ |
| ٢٠٠٤ | ٦ | ٧ |

وإذا علمنا أن حجم الإنتاج المخطط لعام ٢٠٠٥ هو (١٥) وحدة.

المطلوب: تقدير حجم العمالة المتوقعة عام ٢٠٠٥.

الحل

يرمز للإنتاج بالرمز (س)، والقوى العاملة بالرمز (ص)

| س | ص | س$^{٢}$ | ص$^{٢}$ | س ص |
|---|---|---|---|---|
| ٥ | ٤ | ٢٥ | ١٦ | ٢٠ |
| ٣ | ٦ | ٩ | ٣٦ | ١٨ |
| ٨ | ٩ | ٦٤ | ٨١ | ٧٢ |
| ٥ | ٣ | ٢٥ | ٩ | ١٥ |
| ٦ | ٧ | ٣٦ | ٤٩ | ٤٢ |
| ٢٥ | ٣٠ | ١٥٩ | ١٩١ | ١٦٧ |
| س = ٥ | ص = ٦ | | | |

$$ر = \frac{ن\ مجـ\ س\ ص \quad مجـ\ س\ مجـ\ ص}{\sqrt{[ن\ مجـ\ س^{٢}\ (مجـ\ س)^{٢}\ [ن\ مجـ\ ص^{٢}\ (مجـ\ ص)^{٢}]}}$$

$$ر = \frac{٥ \times ١٦٧ - ٢٥ \times ٣٠}{\sqrt{[٥ \times ١٥٩ - (٢٥)^{٢}]\ [٥ \times ١٩١ - (٣٠)^{٢}]}}$$

$$ر = \frac{٨٣٥ - ٧٥٠}{\sqrt{(٧٩٥ - ٦٢٥)\ (٩٥٥ - ٩٠٠)}}$$

$$ر = \frac{٨٥}{\sqrt{١٧٠ \times ٥٥}} = \frac{٨٥}{\sqrt{٩٣٥٠}} = \frac{٨٥}{٩٥,٧} = ٠,٨٨$$

$$ص\ م = ص - \frac{مجـ\ س\ ص}{مجـ\ س^{٢}}\ (س\ م - س)$$

حيث:

ص م: حجم العمالة المتوقع

س م: حجم الإنتاج المخطط

$$ص\ م = ٦ + \frac{١٦٧}{١٥٩} \times (١٥ - ٥)$$

$$= ٦ + \frac{١٦٧}{١٥٩} \times ١٠ = ١٦,٥$$

حجم العمالة المتوقع عام ٢٠٠٠ بالآلاف = ١٦,٥ × ١٠٠٠ = ١٦٥٠٠

**ثالثاً: طريقة معدلات الأداء:**

تعتمد هذه الطريقة على وضع معدلات أداء نمطية لكل نوعية من نوعيات القوى العاملة ويتم حساب مستوى أداء الفرد من خلال المعادلة التالية:

متوسط أداء الفرد = حجم الإنتاج الذى تم إنجازه بالفعل / الزمن الفعلى الذى يستغرقه العامل فى إنتاج هذا الحجم

**تدريب:**

إذا توافرت لدينا بيانات عن حجم الإنتاج لأعوام ١٩٩٥، ١٩٩٦، ١٩٩٧ وكانت على التوالى ١٠٠، ١٥٠، ٢٤٠ وحدة. وكانت عدد أيام العمل ٣٠٠ يوم عمل.

**المطلوب:** تحديد عدد العمالة المطلوبة بالشركة.

**الحل**

الزمن الفعلى = ٣٠٠ × ٣ = ٩٠٠ ساعة/عمل

حجم الإنجاز الكلى = ١٠٠ + ١٥٠ + ٢٤ = ٤٩٠ وحدة

متوسط أداء العامل = ٤٩٠ / ٩٠٠ × ١٠٠% = ٤٥٠،% تقريباً

عدد العاملين بالشركة على الترتيب = ١٠٠ / ٠,٥٤ ، ١٥٠ / ٠,٥٤ ، ٢٤٠ / ٠,٥٤

= ١٨٥، ٢٧٧، ٤٤٤

وإذا فرض أن حجم الإنتاج المتوقع عام ١٩٩٨ هو ٣٨٠ وحده يكون:

عدد العاملين المتوقع = ٣٨٠ ÷ ٠,٥٤ = ٧٠٤ عامل.

## ب- تقدير العرض من الموارد البشرية:

### أولاً: مخزون المهارات[1]:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين فى الشركة تحتوى على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:

- اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية.
- المؤهلات التعليمية.
- الخبرات السابقة.
- البرامج التدريبية التى اشترك بها.
- الامتحانات التى اجتازها.
- نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.
- الغيابات، الجزاءات التأديبية إن وجدت.
- القابلية للترقية وتحمل المسئولية على مستوى أعلى.
- تطلعات وطموحات الموظف فى الترقية أو فى تغيير مساره الوظيفى.

ولا شك أن مثل هذه القائمة تعطى تصوراً واضحاً للمخططين عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته. هذا وتستخدم هذه الطريقة فى الشركات صغيرة الحجم.

### ثانياً: خرائط الترقى:

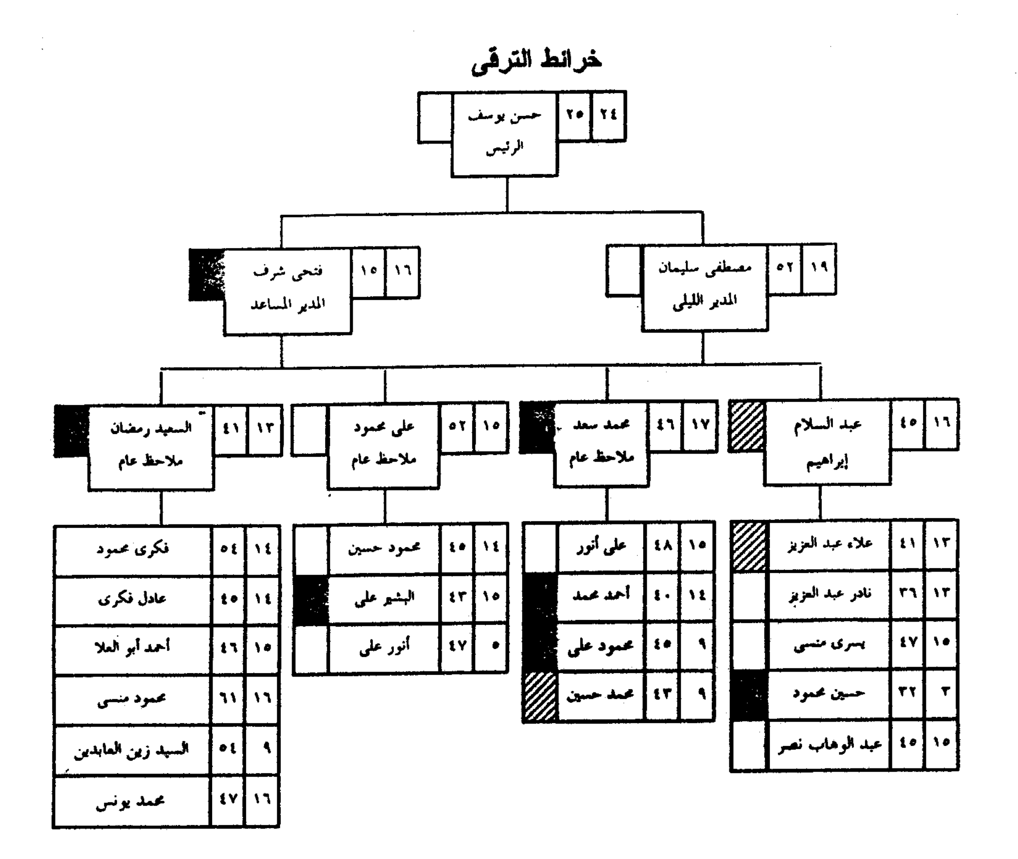
بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة – كوظائف الإدارة العليا مثلاً – تستخدم طريقة خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. وهذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم

(1) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق.

شاغل الوظيفة الحالى وأسماء المرشحين للإحلال محلة ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته.

وبقدر ما تفيدنا هذه الخرائط فى تشخيص الأفراد الذين بالإمكان ترقيتهم حالياً، إلا أنها لا تعطى أهمية تذكر للوظيفة التى سيتم ترقية الموظف لها. ويبدو أن هذه العملية يسيرها الحكم الشخصى بصورة عامة. ويجب أن لا ننسى أن المدير المهئ لشغل وظيفة أعلى قد يكون مؤهلاً لوظائف مختلفة أخرى، ولكننا أتحنا لــه فرصة واحدة فقط. كما أن هناك عيباً آخر .. وهو احتمال حدوث تغيير فى هيكل الوظائف والهيكل التنظيمى للمنظمة قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط. والشكل التالى يوضح مثال لهذه الخرائط.

## خرائط الترقى




■ الفرد مؤهل للترقية.

▨ الفرد لديه قدرات تؤهله للترقية فى المستقبل.

□ الفرد ليس لديه حالياً قدرات تؤهله للترقية

يشير الرقم المطبوع بجوار الإسم إلى عمره، بينما الرقم الثانى يمثل عدد سنوات الخبرة فى الوظيفة الإشرافية

## تحليل الموارد البشرية الجاهزة فى المنظمة:

بعد أن قمنا بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة نقوم حالياً بحصر القوى العاملة الموجودة فى المنظمة وذلك من حيث عددها وأنواعها وتركيبها اللازم للإيفاء بالعبء المطلوب ولأجل أن يكون موقف المنظمة دقيقاً حول ما يتوافر لها من إمكانات بالقوى العاملة لابد من الإحاطة الشاملة بما ستتوقعه من تغيرات تطرأ عليها خلال السنة القادمة أو السنوات اللاحقة وهذا ما يمكن التوصل إليه من خلال مجموعة من الطرق من أهمها:

### سلاسل ماركوف:

وهى إحدى الطرق التى تستخدم لإجراء التنبؤ فى مجال القوى العاملة وتقوم هذه الطريقة على أساس دراسة التغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة فى زمن معين إلى حالة أخرى من زمن لاحق فإذا أمكن إعطاء نسبة توقع أو احتمال بحدوث هذا الانتقال فإن قيمة هذا الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغيير من الحالة الأولى للحالة الثانية[1].

وقبل بيان كيفية استخدام هذه الطريقة فى تحليل حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة للتنبؤ بتركيبها فى المستقبل يجب الإشارة إلى أن استخدام هذه السلاسل يقوم على عدد من الافتراضات تتمثل فيما يلى:

١- أن المنظمة لديها بيانات مفصلة ودقيقة عن حركة العمالة من وإلى الوظائف المختلفة فيها ومن وإلى المنظمة وأن هذه البيانات متوافرة على هيئة سلسلة زمنية طويلة نسبياً.

---

(1) د. أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٧٩، ص ٢٧٠.

٢- أن نظام القوى العاملة فى المنظمة يتمتع بالثبات والانتظام النسبيين.

٣- أن الأحداث الأولية التى تمثل نقطة البدء فى سلسلة الأحداث (قبل تقدم الفرد للوظيفة) تتصف بالثبات النسبى.

**والآن نلجأ إلى التدريب التالى لبيان كيفية استخدام هذه الطريقة فى التنبؤ بحركية العمالة.**

**تدريب:**

فى ظل البيانات التالية والمستخرجة من سجلات شركة حازم الصيرفى عن وظيفتى لحام وبراد عن الخمس سنوات الماضية (٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، ٢٠٠٠).

| عدد اللحامين أول السنة | عدد البرادين أول السنة | عدد اللحامين الذين استمروا خلال العام | عدد البرادين الذين استمروا خلال العام |
|---|---|---|---|
| ١٥٠ | ٩٠ | ٨٠ | ٦٠ |

| عدد المنقولين إلى وظيفة لحام | عدد المنقولين إلى وظيفة براد | عدد تاركى الخدمة من وظيفة لحام | عدد تاركى الخدمة من وظيفة براد |
|---|---|---|---|
| ٩ | ٢٠ | ١٠ | ١٥ |

**المطلوب:**

١- بناء سلسلة ماركوف التى تبدأ بوظيفة لحام لعامى ٢٠٠٠، ٢٠٠١.

٢- احتمال البقاء فى وظيفة براد فى نهاية العام ٢٠٠١ ممن يشغلون وظيفة لحام أول عام ٢٠٠٠.

٣- بيان احتمال ترك الخدمة لعامى ٢٠٠٠، ٢٠٠١ من بين شاغلى وظيفة لحام علماً بأنه لا يسمح بالعودة إلى الخدمة بعد الخروج منها.

**الحل**

تستخدم حالياً الرموز التالية والخاصة بما يلى:

وظيفة لحام يرمز لها بالرمز (س)

وظيفة براد يرمز لها بالرمز (ص)

ترك الخدمة يرمز لها بالرمز (ع)

**أولاً: بناء سلاسل ماركوف:**

ويستلزم ذلك حساب الاحتمالات التالية:

$$\text{احتمال البقاء فى كل وظيفة} = \frac{\text{عدد الباقين فى نهاية السنة}}{\text{العدد الكلى فى أول السنة}}$$

$$\text{١- احتمال البقاء فى وظيفة س} = \frac{٨٠}{١٥٠} = ٠,٥$$

$$\text{٢- احتمال البقاء فى وظيفة ص} = \frac{٦٠}{٩٠} = ٠,٧$$

احتمال الانتقال من وظيفة إلى أخرى (س ← ص) ، (ص ← س)

$$= \frac{\text{عدد المنقولين من وظيفة لأخرى}}{\text{العدد الكلى فى أول السنة}}$$

١- احتمال س ← ص = $\frac{٩٠}{١٥٠}$ = ٠,٦

٢- احتمال ص ← س = $\frac{٢٠}{٩٠}$ = ٠,٢٢

احتمال ترك الخدمة من (س) أول السنة = $\frac{١٠}{١٥٠}$ = ٠,٠٧ تقريباً

احتمال ترك الخدمة من (ص) أول السنة = $\frac{١٥}{٩٠}$ = ٠,١٧ تقريباً

احتمال العودة إلى الخدمة بعد الخروج منها = صفر

مجموع الاحتمالات = ١

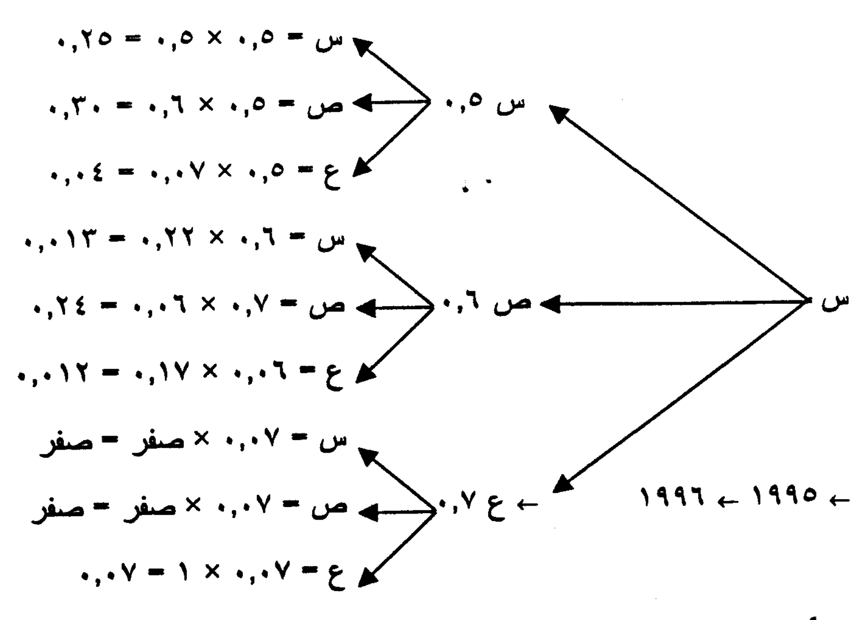
احتمال العودة للخدمة هو المكمل للواحد الصحيح.

احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (س) والرجوع إليها = $\frac{\text{صفر}}{١٥٠}$ = صفر

احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (ص) والرجوع إليها= $\frac{\text{صفر}}{٩٠}$ = صفر

احتمال بقاء تاركى الخدمة ممن انتقلوا إليها خلال السنة = ١ - صفر = ١.

والآن يتم رسم سلاسل ماركوف التى توضح العمليات الحسابية السابقة على النحو التالى بدءاً بالوظيفة (س):




**ثانياً:** يتم حساب احتمالات البقاء فى وظيفة براد فى نهاية عام ١٩٩٦ ممن كان يشغلون وظيفة لحام فى بداية سنة ١٩٩٥. من خلال الشكل السابق وذلك على النحو التالى:

س ← س ← ص        وقيمة الاحتمال = ٠,٠٣

س ← ص ← ص        وقيمة الاحتمال = ٠,٠٤٢

س ← ع ← ص        وقيمة الاحتمال = صفر

الاحتمال = ٠,٠٣ + ٠,٤٢ + صفر = ٠,٠٧٢

**ثالثاً:** يتم حساب احتمال ترك الخدمة خلال الشكل السابق وذلك على النحو التالى:

س ← س ← ص        وقيمة الاحتمال = ٠,٠٤

س ← ص ← ع          وقيمة الاحتمال = ٠,٠١٠٢

س ← ع ← ع          وقيمة الاحتمال = ٠,٠٧

الاحتمال = ٠,٠٤ + ٠,٠١٠٢ + ٠,٠٧ = ٠,١٢

## تحليل احتياجات الإحلال من العمالة:

فى تقدير الاحتياجات من القوى العاملة لتاريخ مستقبلى تمثل احتياجات إحلال أفراد كل أولئك الذين تركوا الخدمة نهائياً أو انتقلوا إلى مجموعات عمل أخرى عنصراً مهماً من عناصر التقدير وتقدير احتياجات الإحلال فى مجموعة عمل معينة يقوم على دراسة خبرات الماضى استنباط مؤشرات يمكن استخدامها للتنبؤ بهذه الاحتياجات فى المستقبل وهذا التقدير يتناول دراسة العناصر الآتية:

### أ- دوران العمل:

يقصد بدوران العمل تلك الحالة التى تنطوى على ترك العمال لعملهم فى المنظمة التى يعملون بها بشكل نهائى سواءً كان ذلك بإرادتهم أم بإرادة المنظمة التى يعملون بها ولمختلف الأسباب[1]. أى أن **دوران العمل يشير إلى مدى التغيير فى العمالة من حيث إحلال عمال جدد محل القدامى من ذوى الخبرات والمهارات وهو بعكس الاستقرار المهنى**[2].

وقد قسم Price[3] دوران العمل إلى أربعة أنواع أساسية هى:

---

(1) Miller. Oscar. Turnover is the public sector 1st edition: published in the USA: Casland. 1996, P. 16.

(2) Mobley. R. W., Griffeth. H. H. Handand leglino. B. M. Review and Conceptual Analysis of the employee Turnover process, psychological Bulletin. 1979. P. 495.

(3) J. L. Price, the study of Turnover. Amesloiva. Lowa state University press 1997. P. 15.

١- الترك الطوعى وهو عملية الترك التى ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية تتعلق فى الأغلب الأعم بالأجور والمكافآت وأسباب شخصية قد تتعلق بالنواحى الصحية أو العمر(١).

٢- الترك الإجبارى وهو ينقسم إلى مجموعتين:

أ- الترك الناتج عن قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم.

ب- الترك الناتج عن عوامل لا يمكن السيطرة عليها مثل حالات الوفاة أو المرض أو التقاعد الإلزامى.

٣- الدخول الطوعى وهو يشمل حالات الاستخدام للعاملين الجدد بناءً على رغبتهم الشخصية كما يشمل إعادة استخدام السابقين من العاملين نتيجة لقرار ذاتى من قبلهم(٢).

٤- الدخول الإجبارى وهو يتمثل فى الدخول الإجبارى للعاملين فى المنظمة كنتيجة لقرارات سياسية أو توزيعات وزارة القوى العاملة(٣).

وخلاصة القول أن دوران العمل يشير إلى حركية القوى العاملة داخل المنظمة (خروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية... بالإضافة إلى حركية انضمام العمال الجدد للمنظمة) ويتم حساب معدل دوران العلم من خلال المعدلات الآتية:

---

(1) A. C. B. L. uedorn, the theories of Turnover: Causes effects meaning in S. Bacharach (e.d.) perspective in organizational sociology theory Research Greenwich, conn: JA; press, 19982, pp. 75-127.

(2) J. P. Wanovs, organization entry: Recruitment selection socialization of newcomes reading, mass: Addison Wesley, 1980, pp. 17-19.

(3) P. M. Blaucw. R. Scott, formal organization San Francisco chandler 1962, p. 210.

معدل الانفصال = (عدد الأفراد تاركى الخدمة خلال الفترة الزمنية(×) / متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة) × ١٠٠

معدل الانضمام = (عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية / متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة) × ١٠٠

المعدل الإجمالى لدورات العمال = (عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركى العمل خلال الفترة(×)) / متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

---

() يستخدم هـذا المعدل فى حالة صعوبة الاعتماد على معدل الانضمام والانفصال خلال فترات الركود والانتعاش.

**تدريب:**

فى ضوء البيانات التالية المتوافرة عن شركة عبد العاطى للمقاولات لعامى ٢٠٠٠/٢٠٠١.

| | |
|---|---|
| عدد العاملين أول المدة ٢٠٠٠ | ٥٢ عامل |
| عدد العاملين تاركى العمل خلال العام ٢٠٠٠ | ١٠ (منهم ٤ فى سن التقاعد) |
| عدد العاملين خلال عام ٢٠٠٠ | ١١ |
| عدد العاملين خلال عام ٢٠٠١ | ٨ |
| عدد العاملين خلال ديسمبر ٢٠٠١ | ٤٠ |
| عدد العاملين تاركى العمل خلال ٢٠٠١ | ٥ |

**المطلوب: حساب معدل دوران العمالة.**

**الحل**

معدل الدوران سنة ٢٠٠٠

عدد العاملين آخر الفترة = عدد العاملين أول الفرة + المعينين – تاركى العمل.

= ٥٢ + ١١ – ١٠ = ٥٣ عامل

متوسط عدد العاملين = $\frac{٥١ + ٥٣}{٢}$ = $\frac{١٠٤}{٢}$ = ٥٢ عامل

معدل الانفصال = $\frac{١٠}{٥٢}$ × ١٠٠ = ١٩ % تقريباً

معدل الانضمام = $\frac{١١}{٥٢}$ × ١٠٠ = ٢١ % تقريباً

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{١٠ - ٤}{٥٢} \times ١٠٠ = ١٢ \% \text{ تقريباً}$$

**ب- الغياب:**

يعرف الغياب بكونه عدم حضور الفرد للعمل ليوم كامل فى الوقت الذى يحدد برنامج العمل حضوره وقيامه بالعمل وهناك وجهتى نظر بالنسبة للغياب.

أ- الغياب بسبب المرض أو إصابات العمل وعليه فهو لا يعد انقطاعاً لأن الإدارة ستعلم به مقدماً.

ب- أن أى غياب عن العمل سواء بسبب أو بدونه يعتبر انقطاعاً عن العمل هذا ويتم حساب الغياب باستخدام مجموعة من المقاييس هى[1]:

$$١\text{- معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{إجمالى عدد ساعات الغياب}}$$

$$٢\text{- معدل الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$٣\text{- معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام الغياب المفقودة بسبب الغياب}}{\text{عدد مرات الغياب}}$$

$$٤\text{- معدل أيام العمل المفقودة} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب – الفقد نتيجة الإيقاف}}{\text{عدد أيام العمل العادية + عدد أيام العمل الإضافية}} \times ١٠٠$$

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٦، ص ١٢٠.

وأخيراً نجد من الضرورى الإشارة إلى الفوائد المتوخاة من استخراج معدلات الغياب بالنسبة للمنظمة وفقاً لما يلى:

١- معرفة مستويات تلك المعدلات فى الأقسام الرئيسة وبالتالى تشخيص تلك المعدلات العالية التى تتجاوز المستويات الاعتيادية لدراسة أسبابها.

٢- الاستفادة من هذه المعدلات لإجراء مقارنة مع المنظمة المماثلة.

٣- تعطى هذه المعدلات مؤشراً واضحاً للاتجاهات المتحققة زيادة أو نقصان من خلال مقارنتها بالقدرات السابقة.

٤- إمكانية دراسة مدى وجود علاقة معنوية بين معدلات الغياب ومعدلات ترك العمل حيث يمكن للمنظمة أن تستعد لهذه الاحتمالات.

**تدريب:**

فى ظل البيانات التالية:

| | |
|---|---|
| عدد العاملين أول الفترة | ١٢٠ عامل |
| عدد العاملين فى نهاية الفترة | ١٠٠ عامل |
| عدد مرات الغياب خلال الفترة | ٥٥٠ عامل |
| عدد أيام الغياب | ٤٨٠٠ يوم |
| عدد أيام العمل فى السنة | ٣٥٠ يوم |
| ساعات العمل الإضافية | ٩٥٠ يوم |

علماً بأنه قد أوقف ستة من العاملين عن العمل كل منهم لمدة خمسة عشر يوماً

**المطلوب: حساب معدلات الغياب**

**الحل**

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{٢}$$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{١٠٠ + ١٢٠}{٢} = \frac{٢٢٠}{٢} = ١١٠ \text{ عامل}$$

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \frac{٥٥٠}{١١٠} = ٥ \text{ مرات}$$

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام الغياب المفقودة بسبب الغياب}}{\text{عدد مرات الغياب}}$$

$$= \frac{٤٨٠٠}{٥٥٠} = ٨,٧ \text{ يوم}$$

$$\text{معدل أيام العمل المفقودة} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب – الفقد نتيجة الإيقاف}}{\text{عدد أيام العمل العادية} + \text{عدد أيام العمل الإضافية}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٤٨٠٠ - ٦ \times ١٥}{١١٠ \times ٣٥٠ + ٩٥٠} = \frac{٤٨٠٠ - ٩٠}{٣٨٥٠٠ + ٩٥٠} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٤٧١٠}{٣٩٤٥٠} \times ١٠٠ = ١١,٩\%$$

### ج- إصابات العمل:

يقصد بحادثة(×) العمل "تلك الحادثة التي تنشأ مباشرة في موقف العمل ووضعية أو من الأجهزة والآلات والمكائن أو من الفرد نفسه لسوء أدائه أو لسوء استعداده"[1].

هذا ويمكن اعتماد عدة أسس في تصنيف حوادث العمل منها منا يلي:

**١- أسباب حادثة العمل[2]:**

أ- أسباب ذات علاقة بالفرد نفسه كالنقص في قدرات الفرد وتدريبه.

ب- أسباب ميكانيكية وهي ذات العلاقة بتلف أو عطل الآلات والمكائن المستخدمة في العملية الإنتاجية[3].

ج- أسباب فيزياوية وهي الأسباب التي ترتبط بدرجات الحرارة وطبيعة التهوية ومستوى الإضاءة[4].

**٢- نتائج حادثة العمل:**

أ- حوادث العمل التي تؤدي إلى إصابة الأفراد سواء تمثلت الإصابة في العجز الكلي أو العجز المؤقت أو تسببت في الوفاة لو بعد فترة من الحادث.

---

() يقصد بالحادثة بصفة عامة "كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس أو للأشياء".

(1) محمـــود الشـــكرجي، إدارة المشاريع، الجزء الثاني، مطابع دار الكتب، بيروت ١٩٦٨، ص ١٢.

(2) عبد جهاد الكيس، العوامل المؤثرة في حوادث العمل، دراسة ميدانية في المنشآت العامة لصـــناعة الـــزجاج والسيراميك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المصرية، بغداد ١٩٨٨، ص ١٤

(3) الســـيد رمضـــان، الحـــوادث الصناعية والأسس الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ١٩٨٤، ص ٩.

(4) د. مهـــدي حســـن زويلـــف، إدارة الأفراد من منظور كمي، دار المثنى، بغداد ١٩٨٤، ص ١٢٧.

ب- حوادث لا تحدث ضرراً بالممتلكات مثل الآلات أو المكائن أو المعدات.

ج- حوادث لا تحدث ضرراً بالأفراد أو الممتلكات.

٣- درجة شدة حادثة العمل:

أ- حوادث الإصابة المميتة وهى التى تؤدى إلى الوفاة.

ب- حوادث الإصابات الخطيرة وهى التى تلحق ضرراً جسيماً سواء بالأشخاص أو الممتلكات.

ج- حوادث بسيطة وهى التى لا تحدث أى ضرر بالأشخاص أو الممتلكات.

*** أما عند قياس حوادث العمل فإنه يمكن الاستعانة بالمعادلات الآتية:**

$$\text{معدل إصابات العمل} = \frac{\text{مجموع عدد إصابات العمل} \times \text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{مجموع ساعات العمل الكلية}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل تكرر الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث} \times ١٠٠٠,٠٠٠^{(\times)}}{\text{ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين خلال الفترة}}$$

$$\text{معدل شدة الحوادث} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الحوادث} \times ١٠٠٠,٠٠٠^{(\times)}}{\text{ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين خلال الفترة}}$$

---

() الرقم مليون وهو متوسط عدد ساعات العمل فى المنشآت الصناعية الأمريكية.

**تدريب:**

إذا توافرت لدينا البيانات التالية:

| نوع الحادث | العدد | | |
|---|---|---|---|
| | ٢٠٠٢ | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ |
| يد/ إصبع | ٢٠ | ٣٠ | ٣٥ |
| ساق/ قدم | ١٠ | ٩ | ٥ |
| رأس/ رقبة | ٥ | ٥ | ٢ |
| صدر/ ظهر | ٩ | ١٢ | ٩ |
| المجموع | ٤٤ | ٥٦ | ٥١ |

وإذا علمت أن عدد الموظفين ٢٠٠ عامل

عدد ساعات العمل السنوية لكل موظف ٢٠٠٠ ساعة

عدد ساعات العمل الكلية السنوية ٢٩٥,٠٠٠ ساعة

**المطلوب: حساب معدلات الإصابة للأعوام السابقة**

**الحل**

معدل الإصابة لعام ٢٠٠٢= $\frac{٤٤ \times ٢٠٠٠ \times ٢٠٠}{٢٩٥٠٠٠}$ × ١٠٠ =٧٥,٩٣%

معدل الإصابة لعام ٢٠٠٠= $\frac{٥٦ \times ٢٠٠٠ \times ٢٠٠}{٢٩٥٠٠٠}$ × ١٠٠ =٧٥,٩٣%

معدا الإصابة لعام ٢٠٠١= $\frac{٥١ \times ٢٠٠٠ \times ٢٠٠}{٢٩٥٠٠٠}$ × ١٠٠ = ٦٩,١٥%

## تحليل هيكل العمالة:

يعتبر تحليل هيكل العمالة هو الخطوة الأخيرة فى تخطيط القوى العاملة حيث يتم[1]:

١- مقارنة الأرقام الفعلية للعمالة بالأرقام المقدرة وذلك بقصد التعرف على الفائض أو العجز الإجمالى فى الأرقام الفعلية.

٢- توزيع العمالة بين الأنشطة الرئيسية (البيع والإنتاج) والأنشطة الفرعية (الخدمات) حتى يمكن التعرف على نسبة العاملين فى مجال الخدمات إلى العاملين فى مجال الإنتاج حيث يجب أن تقل هذه النسبة عن الواحد الصحيح مع احتمال زيادتها سنوياً بزيادة درجة الآلية.

٣- توزيع العمالة على الأقسام المختلفة بالمشروع ثم على الأقسام التابعة لها وذلك حتى يمكن التأكد من وجود توازن بين الأقسام ويساعد ذلك على معالجة أى اختلال فى توزيع العمالة.

٤- توزيع العمالة حسب التخصص أو المهن بين الإدارات حتى تستطيع المنشأة أن تحقق الاستفادة القصوى من التخصصات الموجودة بها والتعرف على الأسباب الحقيقية وراء انخفاض مستوى الخدمة أو تخلف الإنتاج والذى قد يكون راجعاً إلى وجود بعض الموظفين يعملون بعيداً عن تخصصاتهم.

٥- توزيع العمالة حسب الدرجات المالية لتحديد الأجور الواجب دفعها لكل مجموعة وبالتالى الرقم الكلى للأجور.

---

(1) د.. محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ص ١٤٤-١٤٦.

٦- توزيع العمالة حسب الجنس بين الأقسام والمهن المختلفة لتحديد نسبة الإناث إلى الذكور وهل ترجع زيادة أو نقص الإنتاجية إلى اختلاف الجنس؟

## النماذج المستخدمة فى تحليل هيكل العمالة:

بعد أن يتم وضع خطة القوى العاملة تتم الترجمة إلى وظائف وتخصصات ومهارات ويتم تحديد العدد المطلوب من كل وظيفة وتخصص وكذا العدد المطلوب فى كل إدارة وقسم كما يتم توزيع العاملين حسب فئات السن والجنس والدرجات المالية ثم بعد ذلك يتم تصميم السجلات والمستندات التالية:

١- سجلات توضح تطور حجم الإنتاج والمبيعات وإنتاجية العاملين.

٢- سجلات توضح تطور حجم العمالة والأجور.

٣- بطاقة معلومات تحتوى على كافة البيانات الخاصة بالقوى العاملة من حيث التخصص والوظيفة والسن ومحل الإقامة والدرجة العلمية.

٤- بطاقة تحليل المخزون من القوى العاملة.

٥- بطاقة الإحلال البشرى.

وفيما يلى صور من نماذج تلك البطاقات:

## نموذج بطاقة الإحلال البشرى

الاسم: ........................ السن: ............... تاريخ التعيين: / /

الوظيفة الحالية: ............................ مدة الخدمة: ......................

المؤهل الدراسى: ....................... الربط المالى: ......................

### الوظائف السابقة

١- ......................................................................................

٢- ......................................................................................

٣- ......................................................................................

٤- ......................................................................................

الوظيفة التى يمكن أن تتما لترقية عليها: ..............................

تاريخ الترقية: / /

اسم الموظف البديل: ......................... العمر ..... مدة الخدمة ......

المؤهل: ............ الوظيفية الحالية: ............. تاريخ التعيين: / /

تاريخ الترقية المتوقع للموظف البديل: / /

**توقيع**

**مسئول شئون الأفراد**

**بطاقة تحليل العمالة**

الاسم: ................................................ الجنس: ..............

تاريخ التعيين: ........................................ السن: ................

الوظيفة الحالية: ..................................... مدة الخدمة: ..........

المؤهل الدراسى: ................ جهة الحصول عليه: ........ التاريخ: ......

التخصص العام: ................................ التخصص الدقيق: ......

**الوظائف السابقة**

| | |
|---|---|
| ١- | ٢- |
| ٣- | ٤- |

**الخبرات السابقة**

| | |
|---|---|
| ١- | ٢- |
| ٣- | ٤- |

**الدورات التدريبية**

| | |
|---|---|
| ١- | ٢- |
| ٣- | ٤- |
| ٥- | ٦- |

**تقدير تقييم كفاءة الأداء**

| السنة | التقدير |
|---|---|
| | |
| | |

**توقيع**

**المسؤول بإدارة الأفراد**

## ٦- تنفيذ الخطة ومتابعتها Implementing The Plan:

وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمنى معد مستقبلاً.

ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحى القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية وهى تراقب وتقوّم الخطة.

أ- مدى كفاءة الخطة حتى الآن فى تحقيق أهداف المنظمة؟

ب- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

ج- ما هى إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة العاملين؟

أن الهدف الأساسى من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة فى توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها، فى الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة.

## المعلومات ودورها فى تخطيط القوى العاملة[1]:

تمثل المعلومات الصحيحة والدقيقة أهمية كبيرة وأساسية لتخطيط تنمية الموارد البشرية. فمصداقية التخطيط، تتوقف على مدى فهم القضايا والأهداف، والوسائل البديلة لتحقيق هذه الأهداف. وهذا الفهم يبنى على أساس نظام التغذية الدقيق، والثابت للمعلومات التى تحتاجها وحدة التخطيط.

فالتخطيط هو مجموعة أنشطة تتفاعل مع بعضها البعض، والتى يلعب كل من الاتصال، والتنسيق دوراً هاماً فيها. ويعنى هذا أن البيانات لابد أن تكون متاحة، وأن تكون هناك فرص للمشاركة والجهود المشتركة فى عملية الحصول على البيانات وتشغيلها للوصول إلى قرارات فعالة.

بمعنى آخر، فإن البيانات الموجهة لاتخاذ القرارات، لابد أن يتم جمعها بعناية واهتمام، وأن يتم تحليلها، واستخدامها لتدعيم أهداف المنظمة.

وفى هذا المجال توجد خمسة معايير لتصميم نظام المعلومات يخدم ويدعم تخطيط الموارد البشرية هى:

١- المعرفة الشاملة لكل القضايا التى تتطلب اتخاذ قرار معين.

٢- ضرورة توافر فكرة عن نوع ومدى المعلومات المطلوبة والضرورية لاتخاذ قرار مرضى.

٣- ضرورة وجود التزام بالتشغيل الموضوعى لنظام المعلومات، فيما يتعلق بجمع وتحليل المعلومات، فهناك عدة عوائق للاتصال يمكن أن تظهر مثل: الصراع داخل الجماعة، والمنافسة التى قد تدفع البعض لإخفاء بعض المعلومات، أو قد توجد بعض القضايا المتعلقة بتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض. ومن الضرورى القضاء على هذه النوعية من المشاكل حتى يتاح الطريق أمام جمع المعلومات.

---

(1) د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، ص٤٨ وما بعدها.

٤- ضرورة تنمية المديرين لمهاراتهم وقدراتهم فى تشغيل نظام المعلومات، والقضاء على الاختناقات، والتفانى فى دعم تدفق المعلومات. فلابد للمديرين أن يقوموا بتنمية، وتبنى، وتكييف أنظمة المعلومات بطريقة تسمح لهم بالاستفادة منها فى إدارة المنظمة.

٥- ضرورة وجود دافعية عالية لاستخدام التخطيط لصالح المنظمة وهناك اعتبارين هامين فى هذا المجال:

أ- لا يمكن فرض التغيير الذى تهدف الخطة لتحقيقه على المنظمة.

ب- قدرة المديرين التنفيذيين نتيجة موقعهم ومركزهم فى تحديد متطلبات عملية اتخاذ القرارات. حيث أن نجاح الخطط يتوقف على مدى رغبة واستعداد المديرين فى المراكز الرئيسية فى دعم هذه الخطط.

وفى حالة رغبة ودافعية المدرين للمشاركة فى عملية التخطيط، ونظام المعلومات سيكون هناك احتمالات كبيرة لنجاح الخطة، ولقدرة المنظمة فى تنمية مخزون مهارات يخدم الطموحات المستقبلية للمنظمة.

## أنواع المعلومات التى يحتاج إليها تخطيط القوى العاملة:

يظهر الجدول التالى بعض مجالات الاهتمام فى تخطيط القوى العاملة ونوع المعلومات التى تحتاج لها:

جدول رقم (٣)

بعض مجالات الاهتمام فى تخطيط تنمية الموارد البشرية

| م | مجال الاهتمام | نوع المعلومات المطلوبة |
|---|---|---|
| ١- | التنبؤ بالطلب | مجموعات الوظائف المطلوب أدائها، عدد الساعات المطلوبة وفقاً للإنتاج المخطط، الشروط والظروف التى فى ظلها يتم أداء العمل، أنواع الآلات المستخدمة، معايير الأداء، احتمالات التوسع فى الواجبات، درجة وطبيعة التنسيق، معدلات ترك العمل، التغيرات المخططة للإنتاج، متطلبات الزيادة فى الإنتاجية، التغيرات الناجمة من تبنى التكنولجى الجديد. |
| ٢- | التنبؤ بالعرض | الخارجى: التوصيف الوظيفى، التخصيص الوظيفى، مصدر عرض الموارد البشرية، معايير الحصول عليها، العدد المتاح، عدد المؤسسات والمراكز التدريبية، وبرامجها وسمعتها، مدى المهارات المتاحة.<br>الداخلى: احتياجات الموارد البشرية من التدريب، الوقت المطلوب لتدريب الأفراد، عدد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب، الأفراد المحتمل ترقيتهم، المسارات الوظيفية، الخبرة، والوقت بما يتعلق بالتنمية فى مجالات معينة.<br>العام: تكلفة التدريب، تكلفة الاستقطاب، الخسارة فى الإنتاج أثناء التدريب. |

| | |
|---|---|
| ٣- أمور متعلقة بالعمل | تقديرات الموارد الضائعة، تقديرات للإنتاج، والجودة المنخفضة، الحوادث، تكرار صعوبات الاتصال، معدل ترك الخدمة مستويات الإنتاجية، الناتج المتحقق مقارنة بمعايير الإنتاج، عدد المرات التى يحدث فيها صراعات التظلمات، التأخير، أهداف المستقبل الوظيفى للأفراد، الاستعدادات والمواهب الخاصة. |

وبتحليل هذه النوعية من المعلومات، تكون الإدارة فى موقف يسمح لها بالتخطيط على أساس:

١- استراتيجيات الاستقطاب والاختيار وتسكين الأفراد.

٢- تنظيم الخبرات الخاصة، لتسهيل تنمية الخبراء المتخصصين وفقاً لجداول زمنية.

٣- تصميم برامج لتنمية الموارد البشرية تدعم استراتيجيات لزيادة الإنتاجية، أو التقديم التكنولوجى، أو توسع مجال الأعمال.

٤- تصميم برامج التنمية الإدارية للتغلب على الآثار السلبية للمعدل العالى لترك الأفراد للعمل.

٥- تحقيق أفضل استخدام واستفادة من الاتصال بمؤسسات ومراكز التدريب.

٦- ضمان تنمية الأفراد، حتى يكونوا قادرين على المساهمة بفعالية فى تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استخدام مهاراتهم واستعداداتهم المحتملة، وتحقيق الذات والرضا عن العمل.

## قاعدة بيانات تخطيط القوى العاملة[1]:

**حيث تشتمل قاعدة البيانات هنا على البنود التالي:**

**١- بيانات داخلية على مستوى المنظمة، أهمها:**

أ- أهداف المنظمة فى الأجل الطويل والآجال الأقصر.

ب- الهيكل التنظيمى الذى يوضح المستويات الإدارية المختلفة (القطاعات والإدارات العامة والإدارات والأقسام) وتقسيمات الوظائف والوصف الوظيفى وعدد شاغلى الوظائف فى كل وظيفة وبكل مستوى إدارى.

ج- بيانات تحليلية عن هيكل العمالة الحالية بحسب تقسيمات السن والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهلات والخبرات.

د- خصائص المناخ التنظيمى مثل السياسات الحاكمة للعمل وأساليب الإشراف وسلوكيات الرؤساء والعلاقات بينهم وبين مرءوسيهم وتأثيرها على دوافع وسلوكيات العاملين ومدى رضائهم.

هـ- الافتراضات الخاصة بمؤشرات تمثل معدلات: دوران العمالة والغياب والنقل والندب والأجازات الخاصة، وإصابات العمل موزعة بحسب الإدارات والأقسام. حيث يفيد ذلك فى التعرف على المعدلات المتوقعة لخروج أو تسرب العمالة فى فترة أو فترات قادمة.

و- ساعات العمل و/أو الراحة فى الإدارات والوحدات الإنتاجية المختلفة على مدار العام، حيث يفيد ذلك فى التوصل للعدد المطلوب من العاملين فى كل نشاط.

ز- طبيعة العملاء الذين يتعامل معهم شاغلو الوظائف سواء كانوا عملاء داخليين (إدارات أخرى بالمنظمة) أو خارجيين بالسوق، والخصائص المتطلب توافرها فى شاغلى الوظائف على ضوء ذلك.

---

(1) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٨٦ وما بعدها.

ح- حجم المبيعات أو الأعمال المتوقع والذى يفيد فى تقدير حجم كل من الأنشطة الإنتاجية والخدمية المساعدة، واحتياجاتها من العمالة.

ط- التغيرات التكنولوجية المتوقع ظهورها، وتلك التى تستهدف المنظمة الأخذ بها والتى تتطلب تناسب مزيج المدخلات. فمثلاً قد يؤدى التحول من الآلات نصف الأوتوماتيكية إلى أخرى كاملة الأتوماتية (أداء تلقائى) الاستغناء عن كثير من العاملين والعاملات فى إدارة الإنتاج. كما يؤدى التحول نحو المكتب الإلكترونى للاستغناء عن جزء من قوة العمل بأقسام الأرشيف والسكرتارية.

ى- برامج الترقية والنقل والندب، على مستوى القطاعات والإدارات بالمنظمة، حيث يؤدى ذلك لشغر أو خلو وظائف معينة فى قطاعات مختلفة والحاجة إلى شغلها بالعناصر المناسبة.

ك- توقعات النمو والتوسع أو الانكماش فى حجم النشاط فإضافة أنشطة جديدة أو إلغاء أنشطة قائمة يخلق طلباً بدرجة أو بأخرى على العمالة فى تخصصات معينة فى الحالة الأولى، ويؤدى للاستغناء عن بعض شاغلى تخصصات معينة فى الحالة الثانية. مثال ذلك إضافة نشاط الصيانة بالمنظمة أو إلغائه، ومثل إضافة منتج جديد أو إلغاء منتج قائم.

## ٢- بيانات من البيئة الخارجية للمنظمة:

تتمثل أهم هذه البيانات فى:

أ- المتغيرات السوقية وما ترتبه من اتجاهات وخصائص المنافسة ومدى قدرة المنظمة على اكتشاف أو خلق فرص سوقية. وما يتطلبه ذلك من خصائص مميزة وأعداد محددة من العاملين والتوقيت المناسب لتدريبها. والمتغيرات الفنية، وما تستلزمه من تطوير أو تحديث للتكنولوجيا وانعكاسات ذلك على هيكل الوظائف اللازمة (إلغاء وظائف و/أو استحداث أخرى) وأثر ذلك على الاحتياجات من العاملين خصائصاً وعدداً.

ب- سياسة التعليم والتدريب حيث يتأثر حجم المعروض من قوى العمل - كماً ونوعاً - بعوامل عدة مثل معدلات محو الأمية، وسن الإلزام بدخول المدارس الابتدائية، وأعداد المقبولين والمقبولات ونسب التسرب من مراحل التعليم ومن ثم عدد الخريجين فى مراحل وقنوات التعليم العام والفنى.

ج- تشريعات العمل التى تؤثر - بدرجة أو بأخرى - فى الشقين النوعى والكمى لهيكل العمالة، فمثلاً تتضمن تشريعات العمل نصوصاً تؤثر فى حجم العمالة التى يمكن الإفادة منها فى مستويات وظيفة معينة أو فى المنظمة ككل. وذلك مثل قواعد الترقية والنقل والإعارة والندب ومنها الإجازات الخاصة بأنواعها والحد الأدنى لسن العمل، وسن الإحالة للتقاعد وتشغيل المعوقين وما إلى ذلك. كما تنص معايير ترتيب الوظائف فى قانون العمل - على تحديد المجموعات النوعية التى تصنف بها الوظائف وهى بذلك - قواعد قانونية - تؤثر فى الشق النوعى لتخطيط العمالة.

# تدريبات عملية

١- بالاستعانة بالرسم فقط وضح خطوات تخطيط القوى العاملة؟

٢- وضح مع ضرب الأمثلة الرقمية الطرق التى تستخدم فى تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية من العمالة.

٣- إن عملية تخطيط القوى العاملة يمكن أن تمارس على مستويات مختلفة ولكنها مرتبطة فيما بينها بالشكل الذى يؤدى إلى تحقيق الأهداف القومية... ناقش ذلك

## مشكلة وقرار(١):

### ١- عبد الله الحيران:

أراد السيد/ عبد الله الحيران مدير إدارة الحسابات الجارية بأحد البنوك أن يضع خطة للقوى العاملة بإداراته اقتناعاً منه بأهمية بناءها على نظام سليم لتقييم الأداء على أساس موضوعى.

وبعد تفكير عميق اتخذ قراراً مؤداه أن يكون هذا النظام مبنياً على معدلات أداء قياسية زمنية (كمعيار رقابى) وعلى الفور طلب من السيد/ شكرى إبراهيم رئيس القسم الذى يعمل تحت رئاسته تزويده ببعض البيانات التى تمكن من وضع خطة الأداء المستهدفة وبالفعل لبى السيد شكرى نداء رئيسه وقدم تقريراً جاء فيه:

---

(1) د. نبيل الحسينى النجار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

**أولاً:** يبلغ عدد العاملين فى قسم الحسابات الجارية " أ " ٤ أفراد، وبلغ متوسط إنجازهم الفعلى على مدار شهور العام الماضى كما يلى:

**بيان بعدد العملاء الذين يتم إنجاز خدماتهم المصرفية من قبل موظفى الإدارة**

| اسم الموظف / الشهر | سامية | هايدى | محمد | شريف |
|---|---|---|---|---|
| يناير ٢٠٠١ | ١٢٠ | ١٦٠ | ١٠٠ | ١١٠ |
| فبراير | ١٧٠ | ١٨٠ | ٤٥ | ١٤٠ |
| مارس | ١٢٠ | ١٥٠ | ٧٠ | ١٥٠ |
| إبريل | ١٠٠ | ١٣٠ | ٩٥ | ١٦٠ |
| مايو | ٨٠ | ١٤٠ | ١٠٠ | ١٣٥ |
| يونيه | ٦٣٠ | ١١٠ | ٩٠ | ١٢٥ |
| يوليو | ٨٠ | ١١٥ | ١٢٠ | ٩٠ |
| أغسطس | ١١٠ | ١٤٥ | ١٣٠ | ١٠٠ |
| سبتمر | ١٣٠ | ٩٠ | ١١٥ | ١١٥ |
| أكتوبر | ١٢٧ | ٩٧ | ٩٥ | ١٠٥ |
| نوفمبر | ١٣٠ | ١٠٣ | ٨٠ | ٩٠ |
| ديسمبر | ٩٥ | ١١٨ | ٧٠ | ٦٥ |

**ثانياً:** اتفق السيد/ عبد العاطى مع السيد/ نائب رئيس البنك على اعتبار العام الماضى ونتائجه بمثابة "عام القياس" بمعنى أنه سيعتمد تطبيقها فى

المستقبل على مستوى هذه الإدارة، ولقد وافق السيد/ نائب رئيس البنك على ذلك.

ثالثاً: تبين من واقع السجل الخاص بمتابعة ومراقبة الأداء الشهرى للأفراد العاملين أن أداء الموظفين الأربعة بلغ خلال الشهور الستة الأولى من عام ٢٠٠٢ كما هو مبين فى الجدول التالى:

| اسم الموظف / الشهر | سامية | هايدى | محمد | شريف |
|---|---|---|---|---|
| يناير ٢٠٠١ | ٢٠٠ | ١٤٠ | ٩٥ | ٩٠ |
| فبرار | ٢١٠ | ١٦٠ | ١٠٠ | ٩٥ |
| مارس | ٢١٥ | ١٧٠ | ١٠٠ | ١٠٥ |
| إبريل | ١٩٠ | ١٨٥ | ١١٥ | ١٠٠ |
| مايو | ١٧٠ | ٢٠٠ | ١٠٠ | ٩٨ |
| يونيه | ٢٠٥ | ٢١٠ | ١٢٠ | ١٠٤ |

رابعاً: إذا علمت أنه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنوياً فى الأعوام ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥ على التوالى ١٦٠٠٠، ١٨٠٠٠، ٢١٠٠٠ فالمطلوب تحديد عدد أفرد قوة العمل المطلوبين لهذه الإدارة فى ضوء معدلات الأداء الحالية وبرنامج الأداء للأعوام القادمة ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥.

# الفصل الرابع

# تحليل العمل

لكى يتم تعين الأفراد على أساس علمى سليم يجب تحديد المعيار الذى على أساسه يمكن إجراء المقارنة بين هؤلاء الأفراد المتقدمين للعمل ويقضى تجديد هذا المعيار دراس العمل أو ما يسى بعملية تحليل وتصميم العمل ونحن هنا سوف نتناول ذلك الموضوع من خلال المحاور التالية:

## أولاً: بتحليل العمل[1]:

يقصد بتحليل العمل Job Analysis تلك الدراسة العلمية التفصيلية التى تجـرى علـى العمل – سواء أكان عملاً حركياً عضلياً أم عقلياً ذهنياً – بهدف تحديد ووصف واجباته ومسئولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقاته بالأعمال الأخـرى (فـى مؤسسـة العمـل التى يجرى تحليل العمل فيها) ومتطلباته من خصائص فى الشخص حتى ينجح فيه ... إلخ. وما من شك من أن كل عمل من الأعمال يختلف عن غيره، بدرجة أو بأخرى، فى كل من هذه الجوانب التى يهتم بهـا التحليل. ومن هنا، كان كل عمل يحتاج إلى دراسة خاصة به لتحليله، فهذا عمـل يتطلب درجة أعلى من الذكاء، وهذا أخرى يتطلب درجة متوسطة بحيث يفشل فيه من كان حاد الذكاء، وهذا عمل يتطلب درجة أعلى من الانبساط، بينما يتطلب آخر درجة أعلى من الانطواء ... إلخ، وهكذا، تختلف الأعمال فيما بينها – تمامـاً – كمـا يختلف الأفراد فيما بينهم، بحيث يتطلب الأمر أن يجرى لكل عمل تحليل خاص به لتحقيق الأهداف السابقة.

---

(1) فـرج عبد القادر، علم النفس الصناعى والتنظيمى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١١٢ وما بعدها.

## المصطلحات المستخدمة فى تحليل العمل:

### ١- الواجب:

هـو موقف يُبذل فيه جهد ما، سواء أكان هذا الجهد ذهنيًا أم بدنيًا: مثل عملية حسابية أو صعود سلالم، حيث يعتبر كل منهما واجباً.

### ٢- الوظيفة:

عبارة عن مجموعة من الواجبات التى يكلف بأدائها شخص واحد، وعلى هذا، فإن أية مؤسسة عمل تضم عدداً من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها، حيث يكلف كل منهم بمجموعة من الواجبات، بغض النظر عن تشابه أو اختلاف مجموعة الواجبات التى يكلف بها كل منهم.

### ٣- العمل:

عبارة عن وظيفة واحدة، أو مجموعة من الوظائف المتشابهة الواجبات. فلـو كانت إحدى مؤسسات العمل بها فرد واحد يقوم بالكتابة على الآلة الكاتبة، فيمكـن أن نقول إن هذه المؤسسة يوجد بها وظيفة واحدة لكاتب آلة كاتبة، كما يصـح - أيضـاً - أن نقول إن هذه المؤسسة يوجد بها "عمل آلة كاتبة". أما إن كانـت بهذه المؤسسة عشرون فرداً يعمل كل منهم كاتباً على الآلة الكاتبة، فإننا نقـول إن بهذه المؤسسة عشرين وظيفة آلة كاتبة وعمل آلة كاتبة واحد، ذلك أن الواجـبات التى يكلف بأدائها كل واحد من هؤلاء الموظفين العشرين يتشابه مع الواجـبات الـتى يكلـف بهـا زميله، بحيث يمكن الجمع بين هؤلاء الموظفين العشـرين فـى عمل واحد. ولهذا، فإن "تحليل العمل" يعادل فى مفهومه (تحليل الوظيفة) ويصدق عليه: طالما أن مجموعة واجبات الوظيفة هى نفسها مجموعة واجـبات العمل الذى يتناول التحليل وظيفة فيه. لكن، لو افترضنا أن عشرة من

هـؤلاء الموظفيـن الشعرين – فى المثال السابق – يعملون بالكتابة على "الآلة الكاتبة عربى" والعشرة الآخيرة يعملون بالكتابة على "الآلة الكاتبة أفرنجى"، فإننا – هـنا – نكـون أمام عملين لا عمل واحد، ذلك أن مجموعة الواجبات المكلف بأدائهـا "كاتـب الآلـة الكاتـبة عربى" تختلف – بعض الشئ – عن مجموعة الواجبات المكلف بأدئاها "كاتب الآلة الكاتبة أفرنجى".

### ٤- المهنة:

يقصد بالمهنة مجموعة الأعمال المتشابهة – إلى حد ما – فى الواجبات أو فـى طبيعـتها. وعلـى هذا، فعمل "كاتب آلة كاتبة عربى" و"كاتب آلة كاتبة أفـرنجى" تضمهما مهنة "الكتابة على الآلة الكاتبة". وبالمثل، عمل "مدرس لغة عربية بالمدرسة الابتدائية" و"عمل مدرس لغة عربية بالمدرسة الإعدادية" و"عمل مدرسة لغة عربية بالمدرسة الثانوية" تضمها "مهنة تدريس اللغة العربية" كما أن هـذه الأعمـال السـابقة، بالإضـافة إلى "عمل مدرس لغة إنجليزية بالمدرسة الإعداديـة" و"عمل مدرس لغة إنجليزية بالمدرسة الثانوية العامة" و"عمل مدرس لغـة إنجليزية بالمدرسة الثانوية التجارية" و"عمل مدرس لغة فرنسية بالمدرسة الإعداديـة" و"عمـل مدرس لغة فرنسية بالمدرسة الثانوية" تضمها جميعاً "مهنة تدريس اللغات".

كمـا أن الأعمال التى تضمها "مهنة تدريس اللغات"، على نحو ما سبق أن ذكرنا، بالإضافة إلى "عمل مدرس رياضة بالمدرسة الثانوية"، و"عمل مدرس مـواد اجتماعية بالمدرسة الثانوية"، و"عمل مدرس علوم بالمدرسة الثانوية" ... تضمها جميعاً "مهنة التدريس"، وهكذا.

وخلاقة القول فإنه يمكننا الآن الإشارة إلى مجموعة الحالات التالية:

مهمة + مهمة + مهمة ...    = واجب

واجب + واجب + واجب ...    = مهنة.

مهنة + مهنة + مهنة ...    = عمل

عمل + عمل + عمل ...    = وظيفة

## الفوائد المرجوة من تحليل العمل:

يؤدى تحليل العمل بطريقة مباشرة إلى إنجاز عدد من الواجبات الأخرى المهمة لإدارة الموارد البشرية مثل:

### ١- وصف الوظيفة:

وهـــو بيان تفصيلى بالواجبات، والخطوات، والمسؤوليات المطلوبة من القـــائم بأعمـــال هذه الوظيفة، ويتضمن هذا البيان أيضاً وصفاً للآلات والأدوات والمعـــدات المســـتخدمة فى أداء الواجبات، وإنتاج هذه الوظيفة أو الخدمة التى تقدمها.

### ٢- خصائص الوظيفة:

ونعـــنى بهـــا الخصائص التى ينبغى توافرها فى الإنسان للقيام بواجبات هـــذه الوظـــيفة ومسؤولياتها بنجاح واقتدار، ومن أهمها: الخصائص الجسمية، والنفسية، والخبرة بالعمل، والتحصيل العلمى والتدريبى.

### ٣- تقييم الوظيفة:

وهـــو تقديـــر القيمة النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر أو التعويض المناسب الذى سيتقاضاه من يقوم بهذه الوظيفة.

٤- معايير الأداء:

وهـــى الوســـائل الـــتى تستخدمها من أجل تقدير مدى نجاح العامل أو الموظف فى أداء مهنته.

## أساليب تحليل العمل[1]:

هناك عدة أساليب وخطوات متباينة لإجراء تحليل العمل نذكر منها ما يلى:

### ١- الدراسات السابقة عن هذا العمل[2]:

فلـــو كـــنا - على سبيل المثال - نريد تحليل عمل "سائق بمؤسسة النقل العالم بمدينة القاهرة" فإننا سوف نجد دراسات كثيرة استهدفت إلقاء الضوء على هـــذا العمـــل من حيث - على سبيل المثال - المؤهل اللازم، الخبرة المطلوبة، الاســـتعدادات الجســـمية والعقلية والنفسية الضرورية للعمل. نواحى العجز التى تقعد الفرد عن القيام بهذا العمل، وإجراءات وتعليمات السواقة الآمنة .. إلخ. بل إنـــنا قـــد نجـــد تحليل عمل سابق، أو دراسات زمن وحركة (تحليل العمل إلى حـــركاته الأولية الأساسية وما تستغرقه كل حركة من زمن) خاصة بهذا العمل. كمـــا أننا قد نجد الكثير من المنشورات والملصقات والكتيبات التى تلقى الضوء على طبيعة هذا العمل وظروف أدائه وأخطاره، ومتطلباته ... إلخ، وعلى القائم بتحلـــيل العمـــل أن يبحـــث عـــن مثل هذه الدراسات ويجمعها ويقوم بدراستها لاستخلاص البيانات التى تفيده فى تحليله لهذا العمل.

---

(1) رونـــالد. ى ريحبو، المدخل إلى علم النفس الصناعى والتنظيمى، ترجمة فارس حلمى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩، ص ٩٣.

(2) د. فـــرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعى والتنظيمى، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤ وما بعدها.

٢- الملاحظة:

مـن أهـم الوسائل التى تفيد فى تحليل العمل قيام القائم بعملية التحليل بملاحظـة العـامل وهو يقوم بأداء عمله وتسجيل كل ما يلاحظه: ماذا يقوم به، ولمـاذا؟ وكـيف؟ ما هى الأدوات أو الأجهزة التى يستخدمها؟ ... والملاحظة العيانـية للعـامل وهـو يؤدى عمله أمر لا يمكن أن يستغنى عنه القائم بتحليل العمـل، بعكـس مصـادر جمع البيانات الأخرى التى قد يمكن لاستغناء عنها. والمثل فى ذلك وصفك لأى شخص، فإنه مهما كان بالغ الدقة لا يمكن أن يعطى عنه صورة ترقى فى دقتها إلى تلك الصورة التى تعطيها الملاحظة العيانية (أى الرؤية) لهذا الشخص.

وينـبغى أن تتم هذه الملاحظة لدورة عمل كاملة ، حتى يمكن ملاحظة كـل خطوات أداء العمل والقيام بواجباته المختلفة، ويقصد بدورة العمل الكاملة تلـك الخطـوات التى تتم منذ بدء إنتاج وحدة الإنتاج حتى الانتهاء منها تماماً، طالمـا هـى مسـئولية العامل الذى نقوم بتحليل عمله. وعلى هذا، فدورة عمل "سائق الأتوبيس بمؤسسة النقل العام" - على سبيل المثال - تبدأ منذ بدء جلوسه علـى عجلة القيادة فى محطة القيام (بداية الخط)، وتنتهى بقيامه من مقعدا لقيادة فـى محطة الوصول (نهاية الخط) ... وبالمثل، فإن دورة عمل "ترزى قمصان" تـبدأ مـنذ تسـلمه قماش القميص، ثم أخذه مقاسات صاحب القميص، وتنتهى بتسليمه القميص مفصلاً لصاحبه. جاهزاً لبس وهكذا ...

علـى أن هناك الكثير من الأعمال التى بها واجبات دورية ينبغى على القائم بالعمل أن ينجزها كل فترة محددة خارج دورات عمله الأساسى. فمثلاً، قد يكـون على "السائق فى مؤسسة النقل العام" أن يقوم بعمل مراجعة على العربة قـبل أن يتسـلمها فـى بدايـة الورديـة، ليتأكد من سلامة حالتها وصلاحيتها للتشـغيل... إلـخ، كمـا قد يكون عليه أن يقوم بإجراءات معينة ضرورية عند

تسليمها فى نهاية الوردية، كإثبات الحالة التى عليها ... إلخ، كما أن هذا السائق قـد تكون عليه واجبات دورية أخرى، مثل: الذهاب إلى محطات بنزين محددة كلما فرغ بنزين العربة لملء خزانها ... إلخ. أما فى حالة "ترزى القمصان" فقد تكـون مـن بيـن واجـباته الدورية القيام "بتنظيف وصيانة" ماكينة (الخياطة) أسـبوعياً... إلخ. وفى مثل هذه الأعمال، التى تتضمن واجبات دورية لا تكفى فـيها ملاحظـة العامل لدورة عمل كاملة، بل يضاف إليها ملاحظته وهو يؤدى مـثل هذه الواجبات الدورية، حتى يتم أخذ صورة كاملة للواجبات التى يتضمنها علمه وظروف أدائها.

### ٣- المقابلة:

يمكـن اسـتخدام عملـية المقابلة كأحد مصادر جمع البيانات فى تحليل العمل. وفى هذه الحالة، يقوم القائم بتحليل العمل بمقابلة العامل الذى يقوم بالعمل الـذى يريد تحليله، (وعادة ما نجد عمالاً كثيرين يقومون بهذا العمل، وفى هذه الحالة يقابل القائم بتحليل العمل عينة من هؤلاء العمال). ويحسن أن تضاف إلى المقـابلات الـتى تتم مع العامل أو العمال فى هذا العمل مقابلات أخرى تتم مع رؤسـائهم. وفـى كـل هـذه المقـابلات يتم تبادل الأسئلة والأجوبة، والنقاش والاستفسار عن طبيعة العمل وظروفه، وواجباته ومتطلباته ومخاطره، وعلاقاته بالأعمال الأخرى، وكافة النقاط التى يريد القائم بتحليل العمل جمع بيانات عنها.

وكثيراً ما تمتزج المقابلة بالملاحظة، حيث لا يكتفى القائم بتحليل العمل بملاحظـة العامل وهو يؤدى واجباته، بل يستفسر منه عن الكثير منها، ويسأله عـن المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها أثناء قيامه ببعض واجباته، كما يسأله عـن الهـدف مـن أداء بعـض هذه الواجبات. وطبيعة ما يستخدم من أجهزة وأدوات... إلخ.

وعلـــى القـــائم بتحليل العمل أن يسجل ما دار أثناء المقابلة، وينبغى ألا يعـــتمد كثراً على الذاكرة، فهى – عادة – ما تخون وتُسقِط الكثير من التفاصيل اللازمة لعملية التحليل، أو تُحَرّفها.

وغالباً ما تكون المقابلة مصدراً لا غنى عنه للقائم بتحليل العمل، حيث يمكــن عــن طريقها استكمال الناقص من البيانات اللازمة للتحليل، كما يستفسر فيها عن الكثير من النقاط الغامضة فيما تم جمعه من بيانات من مصادر أخرى، فالمقابلـــة يمكـــن أن تسد الثغرات التى تتبقى بعد جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل من مختلف المصادر الأخرى.

**٤- الاستبيان:**

كثـــيراً ما يستعين القائم بتحليل العمل بوسيلة الاستبيان ليجمع بها بعض البيانات التى يحتاج إليها فى تحليله للعمل. فيقوم بتصميم استبيان يضمنه بعض الأســئلة والاستفسارات المتعلقة بالعمل موضع التحليل: بطبيعته وظروف أدائه، وواجـــباته ومســـئولياته، وأخطـــاره ومتطلـــباته مـــن مؤهـــلات وخـــبرات وخصـــائص...إلـــخ، بحيث تكون الإجابات عن هذه الأسئلة والاستفسارات مادة غنية بالبيانات اللازمة لتحليل هذا العمل. ويرسل الاستبيان أو يعطى للعاملين أو المشـــرفين على العمل أو عينة منهم لتجيب على أسئلته واستفساراته التى تكون لها أماكن بيضاء بالاستبيان لكتابة الإجابة المطلوبة.

وهـــناك عـــدة احتياطات ينبغى على مصمم الاستبيان أن يراعيها حتى يصبح استبيانه أكثر دقة وصلاحية لتحقيق الهدف منه، ومن أهمها:

- أن تكون الأسئلة مفهومة وألفاظها محددة المعنى.
- أن تكون الأسئلة مبسطة حتى يسهل على العامل استيفاء الإجابة عنها.
- أن تكون غير موحية باتجاهات معينة فى الإجابة عنها.

- أن يتبع كل سؤال فراغ فى الاستبيان كافٍ لتسجيل إجابات العامل.
- أن تصـــاغ الأسئلة بحيث تسمح بإجابات يسهل تجميعها وتصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها.
- أن يـــرفق بالاستبيان خطاب رقيق للعامل أو المشرف، يشرح لـــه فيه الهـــدف مـــن هذا الاستبيان، ويطلب منه مساعدته عن طريق الاهتمام بملء الاستبيان بكل أمانة ودقة.

ويما يلى نموذجاً لاستبيان من هذا النوع.

## استمارة استبيان عن وظيفة[1]

مؤسسة التأمينات الاجتماعية
بالاشتراك مع إدارة القوى العاملة
وزارة الشئون الاجتماعية والعمل

### استمارة استبيان عن وظيفة

الاسم: ............................................. القسم: ..........................

لقب الوظيفة: ................................ القلم: ...........................

١- وضح الغرض من القيام بعمل والنتيجة المنتظرة لأدائه.

.....................................................................................

.....................................................................................

٢- هل تقوم بعمل دون الرجوع إلى رؤسائك وتتصرف فيه تلقائياً؟ وضح مع التمثيل.

.....................................................................................

.....................................................................................

٣- هل الواجبات التى تقوم بها روتينية (تكرارية) أم متغيرة؟

.....................................................................................

.....................................................................................

٤- هل العمل الذى تؤديه له اتصال عن طريق مباشر بعمل غيرك، وما مدى تأثير عملك على غيرك؟ وضح مع التمثيل

.....................................................................................

.....................................................................................

(1) سيد عبد الحميد مرسى، سيكولوجية المهن، ص ١٥٦-١٥٨.

٥- هل يستلزم عملك أى معرفة بقوانين أو لوائح أو قرارات؟ وضح بالتفصيل كل ما تستخدمه فى عملك من هذه الناحية

.................................................................

.................................................................

٦- هــل يتطلــب عملك اقتراح نظم وأساليب لتحسين سير العمل؟ وضح مع التمثيل.

.................................................................

.................................................................

٧- هــل يســتلزم عملك أن تضع خطة معينة ليسير عليها غيرك؟ وضح مع التمثيل.

.................................................................

.................................................................

٨- هل تسير فى عملك على قواعد ونظم محددة أو لك حرية التصرف؟ وضح مع التمثيل.

.................................................................

.................................................................

٩- هــل يتطلب عملك الاتصال بالغير سواء بالمراسلة أو بالتليفون أو شخصياً بالشــركة الأخرى أو العلماء أو بالجمهور؟ - ما هى أسباب هذا الاتصال ومــا مقدار حدوث ذلك بالنسبة لفترة العمل فى أسبوع؟ وضح مع التمثيل بالدقة المتناهية.

.................................................................

.................................................................

١٠-مـــا هى الآثار المترتبة على عدم قيامك بواجباتك فى الوقت المحدد؟ وضع مع التمثيل.

..........................................................................

..........................................................................

١١-هــل لــك أن تقدر عمل مرعوسيك والحكم عليه؟ وضع مع التمثيل .. وما مدى هذا الحكم والتقدير؟

..........................................................................

..........................................................................

١٢-هل ترى أن فى بعض الواجبات التى تؤديها عمليات معقدة ومشاكل تحتاج إلى مجهود ذهنى حاذ؟ وضح مع التمثيل.

..........................................................................

..........................................................................

١٣-هــل تــرى أنــك فى واجباتك تبذل مجهوداً بدنياً خاصاً؟ وما طبيعة هذا المجهــود؟ (جلــوس .. وقــوف .. مشى وحركة .. انحناء ..) مع تحديد الوقت الذى يبذل فى كل مجهود.

..........................................................................

..........................................................................

١٤-هل هناك عوامل منفرة فى العمل الذى تؤديه أو فى البيئة المحيطة بالعمل (ضوضـــاء، تهويـــة غير كافية، جو رطب، جو حار ... إلخ) وضح هذه العوامل إن وجدت.

..........................................................................

..........................................................................

١٥-وهـل قـيامك بعملك يترتب عليه احتمال الإصابة أو المرض؟ وضح هذا الاحتمال مع التمثيل.

..................................................................

..................................................................

١٦-هـل يمكنك القيام بعمل الموظفين الذين لهم صلة بعملك فى حالة غيابهم؟ وضح هذه الأعمال بإيجاز.

..................................................................

..................................................................

توقيع الموظف: ............................ التاريخ: .........................

توقيع الرئيس المباشر: ..................... التاريخ: .......................

ملاحظات الرئيس المباشر: ........................................

..................................................................

..................................................................

**٥- أدوات العمل وأجهزته ومواده:**

إن الإحاطـــة بمواصـــفات وخصـــائص وتركيب وعمل طبيعة الأدوات والأجهـــزة والخامـــات الـــتى يســـتخدمها العامل فى عمليات الإنتاج تعتبر من المصـــادر الهامـــة لجمـــع البيانات اللازمة لتحليل العمل، فهى تلقى الكثير من الضـــوء علـــى كيفـــية أداء العمل وظروفه ومخاطره، وما يتطلبه من مؤهلات ومهـــارات وخبرات وقدرات واستعدادات .. لذلك، تعتبر خطوة، قل أن يستغنى عنها القائم بتحليل العمل، إذ تضيف الكثير إلى البيانات التي ينبغى عليه جمعها عن العمل. هذا بالإضافة إلى أن ذكر الأدوات والأجهزة والمواد المستخدمة فى العمل يُعتبر جزءًا أساسيًا من تحليل العمل.

**٦- الإنجاز الفعلى للعمل:**

بعـــض الأعمـــال، خاصة تلك الأعمال التى لا تتطلب خبرة طويلة أو مهارة عالية أو تأهيلاً كبيراً، ولا تعرض القائم بها للخطر، يستطيع القائم بتحليل العمـــل أن يمارسها بالفعل قبل قيامه بالتحليل وفى أثنائه. بل إن بعض المحللين يفضـــلون أن يمارسوا كل عمل يقومون بتحليله إلا تلك الأعمال التى تستعصى علـــيهم تمامـــاً، أو تتطلب تأهيلاً أو تدريباً طويلاً. فالإنجاز الفعلى للعمل يجعل القـــائم بتحلـــيله يخـــبر بنفسه مدى الجهد الذى يبذل فيه، وكيفية أداء واجباته، وظـــروف أدائـــه، ومخاطره، والاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية اللازمة لأداء هـــذا العمـــل .. كما يجعله يخبر بنفسه مختلف الأحاسيس والمشاعر التى يحســـها العـــامل فى أثناء قيامه بعمله. لهذا، يعتبر الإنجاز الفعلى للعمل وسيلة ممتازة لجمع بيانات عنه إن استطاع القائم بتحليل العمل ذلك.

هـذا، وكلمـا كـان فى إمكان القائم بتحليل العمل الاستعانة بأكثر من مصـدر لجمع البيانات عن العمل الذى يقوم بتحليله كان ذلك أفضل، حيث نجد لكل مصدر ميزة تكمل غيره من المصادر، كما تسد النقص فى المعلومات التى تخـتلف عن غيره من المصادر. لهذا، حبذا لو استطاع القائم بتحليل العمل أن يسـتفيد مـن معظـم هذه المصادر فى جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن العمل.

**استمارة تحليل العمل:**

بعـد الانـتهاء من جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل العمل عن طـريق استخدام المصادر السابق ذكرها، ينبغى على القائم بالتحليل أن يعرض خلاصـة هـذه البيانات وتلك المعلومات فى تقرير منظم، وبشكل معين، بحيث تسـهل الاسـتفادة مـنه فى أى أمر يتعلق بالعمل موضع التحليل، كالاختيار أو التوجيه أو التأهيل أو النقل أو التقييم .. إلخ. وهذا التقرير المنظم لما انتهى إليه تحلـيل هـذا العمـل هو ما نطلق عليه اصطلاح "استمارة تحليل العمل". إذن، فاسـتمارة **تحليل العمل هى تقرير منظم مبسط، يشمل خلاصة كافة المعلومات التى تخدم هدف تحليل العمل وتحققه.**

هـذا، وتأخذ "استمارة تحليل العمل" شكل نموذج خاص، يتضمن بنوداً على القائم بتحليل العمل أن يملأها بالنسبة لكل عمل يقوم بتحليله. وعادة ما تقوم كل مؤسسة عمل بتصميم نموذج بشكل خاص بها، يفى بأغراض تحليل الأعمال فـيها، ويناسب طبيعة هذه الأعمال. وعلى الرغم من أن هذه النماذج تختلف – فـى العادة – من مؤسسة لأخرى، إلا أن هذا الاختلاف يكاد يكون اختلافاً طفيفاً فـى شكل البنود وترتيبها وتنظيم ملئها، وبعض التفاصيل الخاصة بها، دون أن يصل هذا الاختلاف إلى درجة الاختلاف الجوهرى.

وأيـا كان شكل هذا النموذج فى مؤسسة من مؤسسات العمل، فلابد أن تتضمن بنوده ما يفى بما يلى:

١- التعريف الدقيق للعمل موضع التحليل، حيث إن كل استمارة تكون خاصة بعمل معين، حتى وإن تشابهت أسماء الأعمال. فعمل "جامع منتجات فى قسم معين بالشركة" يختلف عن عمل "جامع منتجات فى قسم آخر بنفس الشركة" بالرغم من تشابههما فى الاسم.
٢- حصر شامل للواجبات التى يتضمنها هذا العمل بحيث يتضمن هذا الحصر – قدر الإمكان – بالنسبة لكل واجب – على حده – ماهية هذا الواجب، وكيفية أدائه، ولماذا يؤدى؟
٣- بيان بالمهارات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات والقدرات والخصائص اللازم توافرها فى الشخص للنجاح فى هذا العمل.
٤- الظروف التى يؤدى فيها هذا العمل ومخاطره.
٥- علاقة هذا العمل بغيره من الأعمال الأخرى داخل مؤسسة العمل نفسها.

وفيما يلى نموذجاً لإحدى استمارات تحليل العمل:

## استمارة تحليل العمل

| اسم الوزارة أو المؤسسة: | اسم المصلحة أو الشركة أو المصنع: |
|---|---|
| اسم العمل: | الفئة: |
| أسماء أخرى: | القسم: |
| رقم مسلسل | الإدارة: |
| أولاً تعريف عام بالعمل | |
| اسم العمل: | رقم مسلسل |

| ثانياً تفاصيل واجبات العمل<br>١-<br>٢- | نسبة الوقت % |
|---|---|
| ثالثاً: تفاصيل واجبات العمل الدورية<br>أ- أسبوعية<br>ب- شهرية<br>ج- سنوية | |
| رابعاً تفاصيل الواجبات العارضة<br>١- | |

| خامساً: المتطلبات اللازمة لأداء العمل | |
|---|---|
| ١- التعليم: (يكتب نوع المؤهل اللازم أمام البند المناسب): | |
| أ- قراءة وكتابة | ب- مؤهل ثانوى |
| ج- مؤهل ابتدائى | د- مؤهل جامعى (الشهادة الأولى) |
| هـ- مؤهل إعدادى | و- مؤهل جامعى (دراسات عليا) |
| ٢- المعرفة والمعلومات المهنية | |

٣- الخبرة السابقة:

| نوع الخبرة | مدتها | المهارات المكتسبة | مصدر اكتسابها |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

٥- الأدوات والآلات والأجهزة والمواد الخام المستخدمة:

| نوعها | التعريف بها | نسبة الوقت المستخدمة فيه% |
|---|---|---|
| | | |

٦- المهارة والدقة اللازمة:

| نوعها | الدرجة اللازمة | أسباب لزومها |
|---|---|---|

٧- السمات الشخصية التى يتطلبها العمل:

| السمة | المستوى اللازم | | | | | السمة | المستوى اللازم | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أ | ب | ج | د | هـ | | أ | ب | ج | د | هـ |
| النشاط العام والحيوية | | | | | | الذكاء الاجتماعى | | | | | |
| ضبط النفس | | | | | | الموضوعية | | | | | |
| السيطرة | | | | | | العلاقات الشخصية | | | | | |
| الخضوع | | | | | | الذكورة | | | | | |
| الانبساط | | | | | | الاتزان النفسى | | | | | |
| الانطواء | | | | | | تحمل المسئولية | | | | | |

٨- الميول المهنية التى يتطلبها العمل:

| نوع العمل | الدرجة اللازمة | | | | | نوع العمل | الدرجةاللازمة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أ | ب | ج | د | هـ | | أ | ب | ج | د | هـ |
| الميل للعمل الميكانيكى | | | | | | الميل للعمل الإدارى | | | | | |
| الميل للعمل الابتكارى | | | | | | الميل للخدمة الاجتماعية | | | | | |
| الميل للعمل الأدبى | | | | | | الميل للعمل العلمى | | | | | |
| الميل للعمل الفنى | | | | | | الميل للعمل الذى يتطلب عزله | | | | | |
| الميل للعمل الروتينى | | | | | | الميل للعمل التجارى | | | | | |
| الميل للعمل الكتابى | | | | | | الميل لعمل الحسابات | | | | | |

٩- الاستعدادات والقدرات التى يتطلبها العمل:

| الاستعداد أو القدرة | المستوى المطلوب | | | | | الاستعداد أو القدرة | المستوى المطلوب | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أ | ب | ج | د | هـ | | أ | ب | ج | د | هـ |
| الذكاء العام | | | | | | تقدير كمية الانتباه | | | | | |
| الحكم | | | | | | تمييز الألوان | | | | | |
| الاستدلال اللفظى | | | | | | التمييز باللمس | | | | | |
| طلاقة التعبير | | | | | | التمييز بالشم | | | | | |
| تذكر الأفكار المجردة | | | | | | التمييز العضلى | | | | | |

| تذكر التعليمات الشفوية | | | | | | حدة الإبصار | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تذكر تعليمات كتابية | | | | | | حدة السمع | | | | | |
| تذكر الأشخاص | | | | | | حاسة تذوق الطعام | | | | | |
| التذكر البصرى | | | | | | قوة الأيدى | | | | | |
| التذكر السمعى | | | | | | قوة الظهر | | | | | |
| التذكر المكانى | | | | | | قوة الساقين | | | | | |
| المعلومات الميكانيكية | | | | | | زمن رجع الصوت | | | | | |
| إدراك علاقات مكانية | | | | | | زمن رجع الضوء | | | | | |
| معالجة ذهنية للصور | | | | | | زمن رجع تمييزى | | | | | |
| سرعة الإدراك | | | | | | مهارة الأصابع | | | | | |
| الترتيب والتنظيم | | | | | | مهارة اليد اليمنى | | | | | |
| اتخاذ القرارات | | | | | | مهارة اليد اليسرى | | | | | |
| تصميم الخطط | | | | | | التآزر بين اليدين | | | | | |
| المبادأة | | | | | | تآزر بين العينين واليدين | | | | | |
| التعامل بالأرقام | | | | | | تآزر بين عينين ويد وقدم | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الانتباه لأشياء كثيرة | | | | | | المثابرة العضلية | | | | | |
| التركيز | | | | | | الطول | | | | | |
| تقدير الأطوال | | | | | | الوزن | | | | | |
| تقدير الأوزان | | | | | | مظهر الشخص | | | | | |
| تقدير الأحجام | | | | | | | | | | | |

١٠- النشاط البدني الذي يتطلبه العمل:

| النشاط | درجة تطلب العمل للنشاط | | | | | الاستعداد أو القدرة | درجة تطلب العمل للنشاط | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أ | ب | ج | د | هـ | | أ | ب | ج | د | هـ |
| المشي | | | | | | مد اليد | | | | | |
| القفز | | | | | | الرفع | | | | | |
| الجري | | | | | | الحمل | | | | | |
| التوازن | | | | | | الرمي | | | | | |
| التسلق | | | | | | القبض باليد | | | | | |
| الزحف | | | | | | الدفع | | | | | |
| الوقوف | | | | | | المسك بالأصابع | | | | | |
| الدوران | | | | | | اللمس | | | | | |
| الانحناء | | | | | | التكلم | | | | | |
| القبع | | | | | | الرؤية | | | | | |
| الركوع | | | | | | السمع | | | | | |
| الجلوس | | | | | | | | | | | |

١١- نواحى العجز التى تمنع صاحبها من مزاولة العمل وسبب منعها:

١-

٢-

٣-

٤-

**سادساً: المسؤولية**

| مسؤول عن | درجة المسؤولية | | نتيجة الإهمال فى تحمل المسئولية |
|---|---|---|---|
| | كاملة | جزئية | |
| أ- الأدوات والأجهزة والآلات:<br>١-<br>٢-<br>٣-<br>٤- | | | |
| ب- بالنسبة لطرق العمل<br>١-<br>٢-<br>٣-<br>٤- | | | |
| ج- الاستمارات والنماذج والسجلات:<br>١-<br>٢-<br>٣-<br>٤- | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| د- النقود:<br>١-<br>٢-<br>٣-<br>٤- | | | |
| هـ- المواد والمهمات:<br>١-<br>٢-<br>٣-<br>٤- | | | |
| و- الاتصالات الخارجية:<br>١-<br>٢-<br>٣-<br>٤- | | | |
| ز- بالنسبة لعمل الآخرين:<br>١-<br>٢-<br>٣-<br>٤- | | | |
| ح- بالنسبة لسلامة الآخرين:<br>١-<br>٢-<br>٣-<br>٤- | | | |

| سابعاً: العلاقة بالأعمال الأخرى | | | |
|---|---|---|---|
| ١- القائم بالعمل يشرف على: | | | |
| عدد الأفراد | مؤهلهم | وظائفهم | نوع الإشراف عليهم |
| | دراسات عليا<br>مؤهل جامعى<br>مؤهل ثانوى<br>مؤهل إعدادى<br>مؤهل ابتدائى<br>قراءة وكتابة<br>أمى (لا يقرأ ولا يكتب) | | |
| ٢- الإشراف على القائم بالعمل:<br>أ- القائم بالعمل يخضع لإشراف من:<br>ب- نوع الإشراف: | | | |
| ٣- القائم بالعمل يرقى من القائمين بالأعمال: | | | |
| ٤- القائم بالعمل ينقل من أو إلى الأعمال: | | | |
| ٥- القائم بالعمل يرقى إلى: | | | |

| ثامناً: ظروف العمل | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١- ظروف مكان العمل: | | | | | | | | | | | |
| أ- بالداخل | | | | | | ب- بالخارج: | | | | | |
| الظرف | درجة ملاءمته للعمل | | | | | الطرق | درة ملاءمته للعمل | | | | |
| | أ | ب | ج | د | هـ | | أ | ب | ج | د | هـ |
| حرارة | | | | | | ضوضاء | | | | | |

| برودة | | | | | | اهتزازات | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تغيرات جوية مفاجئة | | | | | | إضاءة | | | | | |
| رطوبة | | | | | | تهوية | | | | | |
| جفاف | | | | | | تيارات هوائية | | | | | |
| بلل | | | | | | درجات إضاءة مختلفة | | | | | |
| أتربة | | | | | | درجات حرارة مختلفة | | | | | |
| روائح شاذة | | | | | | | | | | | |

٢- مخاطر العمل:

| نوع الخطر | درجة التعرض لـه | | | | | نوع الخطر | درجة التعرض لـه | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أ | ب | ج | د | هـ | | أ | ب | ج | د | هـ |
| ميكانيكي | | | | | | كسور | | | | | |
| كهربائي | | | | | | مفرقعات | | | | | |
| أشياء متحركة | | | | | | عنف | | | | | |
| تقلص عضلات | | | | | | التواء باليد | | | | | |
| سقوط من مكان مرتفع | | | | | | التواء بالقدم أو الساق | | | | | |
| حروق | | | | | | رضوض | | | | | |
| إشعاعات | | | | | | إضرار بالسمع | | | | | |

| تسمم | | | | | | إضرار بالبصر | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جروح | | | | | | | | | | | |

٣- الأمراض المهنية التى تصيب العامل:

| نوع المرض | درجة التعرض لــه | | | | | نوع المرض | درجة التعرض لــه | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أ | ب | ج | د | هــ | | أ | ب | ج | د | هــ |
| مرض رئوى | | | | | | صداع بالرأس | | | | | |
| روماتزم | | | | | | أمراض أذن | | | | | |
| مرض جلدى | | | | | | أمراض الجهاز التنفسى | | | | | |
| أمراض قلب | | | | | | أمراض معوية | | | | | |
| حساسية | | | | | | أمراض تناسلية | | | | | |
| أراض مسالك بولية | | | | | | عدوى مرضية | | | | | |
| أمراض عيون | | | | | | | | | | | |

٤- مواعيد العمل:

أ- عدد الساعات:

ب- أنواع الوردية:

تاسعاً: ملاحظات

## بعض أدوات تحليل العمل(1):

هـناك - بالإضافة إلى الأساليب العامة للقيام بتحليل العمل - عدد من أدوات التحلـيل المنظمة، وتتميز هذه الأدوات بأنها استخدمت على نطاق واسع، وأنها أثارت أيضاً قدراً كبيراً من البحوث حول فعاليتها. وفي هذا المقام، سوف نسـتعرض ثلاثـاً من هذه الأدوات المنظمة هي: أولاً، تحليل العمل عن طريق الواجبات، وثانياً، استبيان تحليل المركز، وأخيراً أسلوب تحليل الأحداث المهمة.

### ١ - أداة تحليل الواجبات:

اسـتخدمت مجموعة من المؤسسات الحكومية والخاصة هذه الأداة التي تـم تطويرها - على الأقل جزئياً - من أجل مساعدة مكتب العمل في الولايات المـتحدة الأمريكـية على إعداد نظام شامل لتصنيف الوظائف ومن أجل تأليف قاموس الأسماء المهنية وعلى الرغم من أن تحليل العمل عن طريق الواجبات قد سـاعد علـى تطويـر قاموس الأسماء المهنية، إلا أن هذا الأسلوب في التحليل يعتمد الآن على القاموس كنقطة بداية من أجل وصف أكثر تفصيلاً.

ويبدأ تحليل العمل عن طريق الواجبات بفحص الأشياء التي يتم إنجازها - تـتابع الواجـبات التي يجب إنجازها - وكيف يتم إنجازها - والعمليات التي بواسـطتها ينجز العامل الواجبات. وينظر هذا الأسلوب في تحليل العمل إلى كل الواجـبات علـى أنها تتطلب من العامل تفاعلاً مع المكونات الثلاثة: البيانات، والـناس، والأشـياء، ويوجد داخل كل فئة من الفئات الثلاث (البيانات، والناس، والأشياء) تنظيم هرمي لواجبات العمل يتراوح بين الأكثر تعقيداً والأكثر تكراراً (القـيمة الرقمـية صـفر) إلـى الأقـل تعقيداً وتكراراً (أعلى قيمة رقمية في الفئة (١٠)).

---

(1) رونالي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩ وما بعدها.

ويــبدأ محلل العمل – الذى يستخدم هذا الأسلوب – بالوصف العام الذى يتضــمنه قاموس الأسماء المهنية للوظيفة التى يريد تحليلها، وبعد ذلك يستخدم أســاليب المقابلة والملاحظة من أجل إعداد وصف أكثر تفصيلاً. ومن العوامل الأخــرى الــتى تجعــل استخدام هذا الأسلوب أكثر شعبية وشيوعاً هو أنه قليل التكاليف بالمقارنة مع تكاليف الأساليب الأخرى.

### ٢- استبيان تحليل المركز:

جرت بحوث كثيرة لدراسة مدى فعالية استبيان تحليل المركز فى تحليل العمــل. ويستخدم هذا الأسلوب لتحليل الوظائف استبياناً منظماً بدقة، يشمل على ١٨٧ عنصراً من العناصر المهنية، موزعة على ست فئات أو مجموعات وهى:

#### أ- المعلومات:

وتعنى من أين وكيف سيحصل العامل على المعلومات الضرورية لأداء وظيفته، فمثلاً، قد يضطر مراسل صحفى إلى استخدام مواد مكتوبة وإجراء مقابلات مع آخرين لكتابة الأخبار التى ستنشرها الصحيفة التى يعمل فيها.

#### ب- العمليات العقلية:

وتتضمن هذه الفئة أنواع التفكير، والتعليل، واتخاذ القرارات لأداء مهنة معيــنة، فمثلاً، يفترض على مراقب حركة الطائرات اتخاذ قرارات عديدة يومياً تتعلق بسلامة صعود الطائرات، ونزولها، ومرورها.

#### ج- النشاط (العمل):

هى تلك الواجبات التى يفترض على الفرد القيام بها باستخدام الآلات أو الأدوات الضــرورية. فالطــابع مــثلاً عليه واجب إدخال نص معين إلى ذاكرة الكمبيوتر باستخدام لوحة المفاتيح.

**د- العلاقات مع الآخرين:**

وتضـم هـذه الفئة جميع أنواع العلاقات والاتصالات مع الآخرين التى يتطلـبها أداء واجبات الوظيفة؛ فمثلاً، يقوم المعلم بالشرح للآخرين، وإعطائهم تعلـيمات معينة، وأمين المخزن يتصل بالعملاء، ويزودهم بالمعلومات، ويتصل أيضاً بالمشترين.

**هـ- ظروف الوظيفة:**

هـى الظـروف الاجتماعية والفيزيقية التى يتم أداء الواجبات فى ظلها وإطارهـا؛ فمثلاً، يتم أداء بعض الواجبات تحت درجات حرارة عالية جداً، فى حين تتضمن بعض الوظائف الأخرى مواقف صراعية كثيرة.

**و- خصائص أخرى للوظيفة:**

تحـتوى هـذه الفـئة على تلك النشاطات أو الظروف أو أية خصائص أخـرى ضرورية لأداء الوظيفة، ولم يكن من المستطاع تصنيفها ضمن أى من الفئات الخمس السابقة.

وتتطلـب الخطوة التالية فى هذا الأسلوب تقييم كل عنصر من العناصر المذكـورة آنفـاً علـى مقياس يتراوح بين درجة واحدة (ينطبق قليلاً) وخمس درجـات (ينطـبق إلى حد كبير جداً) على كل جانب من الجوانب الستة التالية: مـدى اسـتخدامه، وأهميته للوظيفة، ومقدار الوقت الذى يستغرق أداؤه، ومدى انطـباقه، واحتمالية حدوثه، وهناك رزم خاص بالعناصر التى يصعب تصنيفها (مـاك كورميك ١٩٧٩)، يحتوى الشكل على عينة من صفحات استبيان تحليل المركز.

وتقـدم نتائج استبيان تحليل المركز بياناً تفصيلياً لوظيفة معينة، ويمكن اسـتخدامه لمقارنـة الوظـائف بعضـها ببعض فى إطار المؤسسة الواحدة أو المؤسسـات المـتعددة. ولأن هـذه الأداة مقننـة، فإننا نتوقع أن يصل عدد من المحللين إلى نتائج متماثلة إذا ما حللوا وظيفة واحدة.

### ٣- أداة تحليل الأحداث المهمة:

ويسجل هذا الأسلوب فى تحليل العمل سلوك العمل أو نشاطاته التى تتميز بأهمية كبيرة للنجاح أو الفشل فى أداء العمل؛ فمثلاً، قد تتضمن الحوادث المهمة لشخص يؤدى وظيفة كاتب على آلة كاتبة فى مؤسسة "كتابة مخطوطات هوامش ممتازة، مع إظهارها كما لو كانت من كتابة مطبعة حقيقية"، وهذا الكاتب نفسه قد يلاحظ أيضاً فى رسالة أو تقرير شيئاً لا يبدو مناسباً فيصححه، وهو يخطئ فى تنظيم الرسوم البيانية أو الرسائل بشكل منتظم، وعندما يكون فى شك، فإنه يستخدم القاموس من أجل التأكد من صحة كتابة بعض الكلمات. ويفترض أن تؤدى كل هذه التصرفات إلى نجاح أو فشل الكاتب فى أدائه لوظيفته. ويتم الحصول على مثل هذه الحوادث من خلال الاستبيانات أو المقابلات مع القائم بالعمل، أو المشرف، أو أى أشخاص آخرين، ومن خلال تجميع مئات الأحداث المهمة، يمكن لمحلل الوظيفية أن يصل إلى صورة واضحة جداً عن ماهية تلك الوظيفة، وطبيعة الأداء الناجح الخاص بها..

وتكمن أهمية أداة تحليل الأحداث المهمة، فى أنها تساعد على تحديد المهارات، والمعارف، والقدرات التى يحتاجها الفرد للنجاح فى أداء وظيفة معينة؛ فمثلاً، من الأحداث المهمة التى وجدناها لدى وظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أنه يحتاج إلى معرفة بكيفية تنظيم الأرشيف، استخدام القاموس، والتأكد من صحة قواعد بناء الجملة وهكذا. ويفيد هذا الأسلوب أيضاً فى تطوير أو إعداد نظام للتقييم لبعض الوظائف عن طريق معرفة المكونات الرئيسية للأداء الناجح.

## ثانياً: تقييم العمل:

نحـــن نقصـــد بتقييم العمل تحديد تلك القاعدة التى يتم على أساسها تنفيذ الأعمـــال بطـــريقة تضمن نجاحها فى تأدية مهمتها ويتطلب ذلك الأمر مراعاة العوامل التالية(١):

**١- فيما يتعلق بالأهداف:**

أ- مدى أهمية الوظيفة.

ب- الأسباب الحقيقية لوجود الوظيفة.

ج- العلاقات التى قد تنشأ بين هذه الوظيفة والوظائف الاخرى(*).

د- يجب أن تكون هذه الأهداف أصلاً نابعة من الأهداف العامة للمنظمة.

**٢- فيما يتعلق بواجبات الوظيفة:**

عند تحديد تلك الواجبات يجب مراعاة ما يلى:

أ- الدقة والوضوح وعدم الازدواجية.

ب- التحديد الواضح لما هو مطلوب أدائه من الشخص شاغل الوظيفة.

ج- تحقيق التطابق التام بين الوظيفة وشاغلها.

**٣- فيما يتعلق بخصائص الوظيفة(*):**

وفى هذا المجال نلاحظ أن التصميم الجيد يجب أن يراعى ما يلى:

---

(1) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٣، ص٤٢ وما بعدها.

(*) حيـث قـد تتضمن بعض الوظائف مسئولية الإشراف على أعمال الغير وقد يكون هذا الإشراف تفصيلياً أو إشرافاً إدارياً فقط.

(*) نحـــن نقصـــد بالخصـــائص هنا حجم المسؤوليات وطبيعتها فلكل وظيفة مجموعة من المســـؤوليات تخـــتلف باختلاف طبيعة المهمات والواجبات التى تؤديها الوظيفة الواحدة فهناك المسؤوليات القيادة والإشرافية والتنفيذية ومسؤوليات أخرى.

أ- توفير الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس لشاغل الوظيفة.
ب- توفير عنصر التحدى فى العمل بمعنى أن تعمل واجبات الوظيفة على إثارة الحماس فى نفوس شاغليها.
ج- خلق الإحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة تجاه عمله وتجاه نفسه.
د- إتاحة الفرص لشاغل الوظيفة لاستخدام مهارات متنوعة عند ممارسته لعمله.
هـ-أن يوفـر التصـميم لشـاغل الوظيفة درجة من الحرية فى ممارسة واجبات الوظيفة.
و- أن يوفـر التصـميم الإحساس بالإنجاز لدى شاغل الوظيفة وذلك من خلال جعل إنتاجيته ملموسة قدر الإمكان.

**مداخل تصميم العمل:**

هناك مداخل متعددة يمكن بواسطتها تنفيذ تصميم العمل وفيما يلى شرح لأهم هذه المدخل:

**١- المدخل العلمى:**

يعـتمد هـذا المدخـل بشكل أساسى على قياس العمل الذى يتم بموجبة اسـتخدام الآلات السينمائية أو الملاحظة المباشرة فى رصد وتسجيل الحركات المختلفة التى يؤدها الفرد فى سبيل إنجاز وحدة عمل كاملة أو لجزئية واحدة من الجزئيات التى تتكون من وحدة العمل الواحدة.

**ووفقاً لهذا المدخل يتم اتباع الخطوات التالية:**

أ- تجزئة العمل إلى جزئيات صغيرة جداً وبسيطة.
ب- جعل أداء الجزئيات بشكل متكرر.
ج- مراعاة التخصص الدقيق فى أداء جزئيات العمل.
د- تقليل عمليات النقل والمناولة داخل العمل قدر الإمكان.
هـ-توفير ظروف مناخية جيدة فى مكان العمل.

ونـود الإشارة هنا إلى أن هذا المدخل لا يمكن استخدامه فى الوظائف الإداريـة وكـذا جمـيع الأعمال التى يعتمد أداء واجباتها على القدرات الذهنية والفكـرية كمـا أنه يعاب على ذلك المدخل بصفة أساسية أنه يسعى إلى تقليص واجبات الوظيفة التى يؤديها الفرد لأدنى حد ممكن مما قد يتسبب فى حدوث ما يلى:-

أ- عدم الشعور بالإنجاز ومن ثم الشعور بعدم الأهمية.

ب- حدوث ملل وسأم وانعزالية لدى شاغل الوظيفة.

ج- فقـدان شـاغل الوظـيفة للـنظرة الكلية للأمور وانحصار اهتمامه بالجزئيات من العمل.

**٢- مدخل توسيع العمل أفقيا(١):**

علـى عكس المدخل السابق يحاول هذا المدخل إحداث نوع من التوسع الأفقـى فـى العمل ذلك من خلال زيادة عدد الواجبات التى يؤديها الفرد خلال فـترة زمنية معينة على أن تكون تلك الواجبات ضمن دائرة اختصاصه وخبرته الأصلية وضمن إطار خصائص العمل ذاته.

**٣- مدخل إغناء العمل:**

ووفقـاً لهذا المدخل يتم أيضاً توسيع الواجبات التى يؤديها الفرد غير أن التوسـع هـنا يكون عمودياً وليس أفقياً كما فى الطريقة السابقة بمعنى أننا هنا نضيف إلى شاغل الوظيفة واجبات جديدة ومتنوعة تسمح لـه باستخدام مهارات وقدرات متعددة ومتنوعة غير أنه يشترط أن نجعل واجبات العمل وحدة متكاملة ومتجانسة قدر الإمكان ولعل أوضح الأمثلة على التوسع العمودى السماح لشاغل الوظيفة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله.

---

(1) Dale S. Beach, Personnel the Management of people works: 4th ed., Machmillan Co. New York, 1980, P. 163.

٤- مدخل الفريق المتزامن:

وفقــاً لهذا المدخل لا يتم النظر إلى الفرد شاغل الوظيفة بل يتم التعامل مــع فريق للعمل يحدد لــه هدف كلى مكون من مجموعة من الأهداف الجزئية ومن ثم يمكن للفرد داخل فريق العمل أن يزاول عدة واجبات ويكتسب ويمارس عدة مهارات متعاوناً مع زملائه فى الفريق فى سبيل تحقيق الهدف المطلوب هذا ويلاحظ أن نجاح هذا المدخل يعتمد على أمرين أساسين هما:

أ- ضرورة إشراك جميع أعضاء الفريق فى اتخاذ القرارات المتعلقة به.

ب- ضرورة استخدام أسلوب المشاركة فى الأرباح بمعنى أن ما يتم تحقيقه من أرباح أو ما قد يحدث من خسائر توزع على كافة أعضاء الفريق.

٥- مدخل النسق الاجتماعى الفنى[١]:

وفقــاً لهــذا المدخــل فإنه يتم التركيز على الجوانب الفنية والاجتماعية المــتعلقة بالعمل معاً وكذا التركيز على طبيعة الترابط والتفاعل فيما بينهما فلا يجوز إغفال الجوانب الفنية والتركيز على الجوانب الاجتماعية حيث يحقق ذلك العديد من النتائج السلبية التى تتحقق أيضاً فى حالة التركيز على الجوانب الفنية وإغفال الجوانب الاجتماعية.

٦- مدخل الجودة الشاملة[٢]:

ويحــاول هذا المدخل دمج فكرى إثراء العمل ومدخل النسق الاجتماعى والفــنى معــاً فهــو يرى أنه يجب تصميم الأعمال بحيث توفر للأفراد السلطة

---

(1) د. حســين حــريم، السلوك التنظيمى – سلوك الأفراد فى المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٧، ص ٤١٣.

(2) د. حسين حريم، المرجع السابق، ص ٤١٣.

اللازمـــة لاتخـــاذ القرارات الهامة ويمكنهم فى نفس الوقت من اكتساب المعرفة المـــتعلقة بالوقـــت الذى يمكن فيه ممارسة هذه السلطة ومن شأن ذلك أن يشجع علـــى تطبيق الإدارة بالمشاركة وتكوين الأعمال التى تعهد للمجموعات بدلاً من الأفراد كما يشجع على الاستقلالية.

**وفى نهاية عرضنا لمداخل تصميم العمل تجدر الإشارة إلى النقاط التالية:**

**١- المعايـــير التى تستند عليها فى اختيار المدخل المناسب. وتتمثل أهم هذه المعايير فيما يلى:**

أ- عمـــر المـــنظمة فالمـــنظمات الحديثة يصعب معها استخدام المداخل الميدانية فى حين يمكن ذلك بالنسبة للمنظمات القائمة.

ب- طبـــيعة الأعمال والوظائف وذلك من حيث كونها تعتمد على القدرات الذهنية أم الحركية فالأعمال الحركية مثلاً يناسبها المدخل العلمى.

ج- المعرفة والخبرة والمهارة المتوافرة لدى شاغلى الوظائف حيث يحدد ذلـــك المدخل المناسب فلكما زادت درجة المهارة مثلاً أمكن استخدام مدخـــل إثـــراء العمـــل. أما انخفاضها فقد يشجع على استخدام مدخل الفريق المتزامن.

د- طبـــيعة حاجـــات العامليـــن فكلما زادت حاجة العاملين إلى الشعور بالأهمية والإنجاز مثلاً ساعد ذلك على استخدام مدخل إثراء العمل.

هـــ-طبـــيعة الآلات المســـتخدمة فـــى العمل فالآلات التى تنجز العمل من بدايته إلى نهايته لا تمكننا مثلاً من استخدام المدخل العلمى هكذا ...

**٢- الأســـباب التى تدعو المنظمة إلى القيام بإعادة تصميم العمل والتى تتمثل فيما يلى:**

أ- انخفاض مستوى الإنتاجية.

ب- الرغبة فى استخدام تصميم العمل كبديل للترقية حيث يمكن من خلال إعـــادة التصـــميم توليد شعور لدى العاملين بأهميتهم من خلال إلقاء مسؤوليات جديدة عليهم بحيث يكون ذلك بديلاً عن الترقية.

ج- إدخال تغييرات على المستوى التكنولوجى المستخدم داخل المنظمة.

د- الرغبة الملحة فى إعادة تحقيق المواءمة بين طبيعة بعض الأعمال وشاغليها من النساء وكبار السن لتمكينهم من أداء العمل بنجاح.

هـ-تأكد المنظمة من أن أداء بعض الأعمال بتصميمها الحالى أصبح يشك خطراً صحياً على منفذيها.

٣- هذا ويلاحظ أنه ليس هناك طريقة مثلى لتصميم العمل حيث أن التصميم يعتمد على المهمة نفسها أولاً وعلى الظروف المحيطة بها عند أدئاها ثانياً.

٤- إن عملية تصميم الأعمال معقدة وليست بالبساطة التى يعتقدها الكثير فقد يجد الشخص القائم بالتصميم نفسه مضطراً لإجراء نوع من المقايضة بين بعض الاعتبارات والعوامل التى تعتبر جيدة وإيجابية فى حد ذاتها ولاتخاذ القرار السليم هنا لابد من تفهم واستيعاب أساليب التصميم المختلفة كما يجب مراعاة الإرشادات التالية:

أ- يجب أن يتضمن كل عمل قدراً من التحدى للعامل.

ب- يجب أن تعتمد وتيرة العمل دائماً على أداء الفرد أو الجماعة التى تؤيده فقط مع مراعاة إتاحة المجال للعامل لأن يكون قادراً على أداء العمل بسرعة أكبر فى بعض الحالات وبسرعة أقل فى حالات أخرى.

ج- يجب أن يمثل العمل الذى يسند للعامل مرحلة تمكن العامل من ملاحظة نتائج ملموسة مميزة لعمله.

## ثالثاً: تحليل الوظائف:

إذا كان تصميم العمل يهدف إلى الوصول إلى إجماليات فيما يتعلق بالأهداف والخصائص والواجبات المتعلقة بكل وظيفة من الوظائف التى يشملها

الهيكل التنظيمى فإن تحليل الوظائف يعتبر بمثابة المرحلة المكملة للتصميم حيث أنـــه يسعى للوصول إلى التفصيلات المتعلقة بالأهداف والخصائص والواجبات المــتعلقة بالوظـــائف وتوصـــيف الوظـــائف – وكذا تحديد الشروط والواجبات المطلـــوب توافـــرها فى شاغلى هذه الوظائف ومواصفات الوظيفة هذه وسوف نتناول ذلك المحور من خلال التعرض للنقاط التالية:

**الهدف من تحليل الوظائف:**

١- يساعد التحليل فى الاختيار السليم لشاغلى الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر المبالغ فيه.

٢- يمكـــن التحلـــيل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتى تسهم فى الحـــد مـــن سوء التفاهم بين الرؤساء والمرءوسين والناتج عن التداخل فى الاختصاصات وشيوع المسئولية عن ناتج الأداء.

٣- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشأة على بيانات عن أعـــباء الوظـــيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذى أحرزه شاغلو الوظائف المطلوب حفز شاغليها.

٤- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل فى تحديد خبرة العامل ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة فى حيـــن يسهم تخطيط القوى العاملة فى تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.

٥- يســـاعد تحلـــيل الوظائف فى وضع معيار كمى عادل يتم الاستناد إليه عند إعـــداد تقاريـــر الكفايـــة بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين جموع العاملين ويسهم فى رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

٦- يعتـــبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بالأعباء الملاقاة على عاتق شاغل الوظيفة.

٧- يحقق تحليل الوظائف الأمان الوظيفى والشخصى لشاغلى الوظائف لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه أدائه.

**خطوات تحليل الوظائف:**

يلاحـــظ بداية أنه بالنسبة للشركات الجديدة فإنه لا توجد خطوات عملية وإنمـــا يـــتم الاعـــتماد على خبرة الغير أما بالنسبة للشركات القائمة يتم تحليل الوظائف وفقاً لمجموعة الخطوات التالية:

**١- مناقشة مشروع الوصف:**

**أ- مع الإدارة وذلك بهدف تحديد:**

١- الوظائف التى سيتم تحليلها.
٢- المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من التحليل.
٣- أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة.
٤- عـــدد المســـاعدين المعاونيـــن فـــى عملية التوصيف سواء كانوا من العاملين بالمنظمة أو فى المكتب الاستشارى.
٥- مدى الالتزام بالنتائج التى سيسفر عنها التحليل.
٦- نوعية التسهيلات التى ستقدمها المنظمة للقائمين بالتحليل.

هـــذا وتنـــتهى تلك المناقشات بمذكرة كتابية يرفعها الخبير للمسئولين بالمنظمة مؤكداً ما سبق الاتفاق عليه.

**ب- مع العاملين:**

وهـــنا يـــتم عقـــد لقاءات مع العاملين على كافة المستويات (مديرين – رؤساء أقسام – عاملين) بهدف التأكد من تعاونهم عند جمع البيانات واستكشاف الصـــعوبات التى يمكن أن تنشأ أثناء التطبيق ويفضل إعداد منشور يوزع على العامليـــن يوضح (طبيعة البرنامج – أعراضه – اللجنة المشرفة عليه – أسلوب جمع البيانات).

**٢- تحديد مجالات جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف التى سيتم تحليلها وذلك فى ضوء متغيرين أساسيين:**

أ- قـدرة الجهة القائمة بالتحليل على اكتساب الخبرة بطبيعة الوظائف موضع التحليل.

ب- قدرة جامعى البيانات على اكتساب خبرة ومقدرة على تنفيذ برنامج التحليل، ومـع ملاحظة أن الدراسة التى تعد للحصر ولتحليل تهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع حقائق وليس آراء أو بيانات.

**٣- اختيار منفذى الدراسة:**

ويلاحـظ أن هـناك ثلاثة اتجاهات أساسية عند تحديد القائمون بالتحليل هى:

١- أن يعهـد بعملية التحليل إلى أحد المكاتب الاستشارية على اعتبار أن هذه المكاتب تمثل جهة محايدة بين الإدارة والعاملين.

٢- أن يعهد بعملية التحليل إلى موظفى إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنهم قـادرون على فهم ظروف وطبيعة العمل كما يفترض أن تربطهم علاقات قوية بجموع العاملين.

٣- أن يتم تكوين فريق عمل من بين أحد المكاتب الاستشارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية بما يضمن تعاون العاملين وحيدة المكاتب الاستشارية.

وأيـا كانت الجهة التى ستقوم بالتحليل فإن محلل الوظائف يجب أن يتمتع ببعض المميزات الشخصية والذهنية تتمثل فيما يلى:

أ- ممـيزات شخصـية فى المظهر الجذاب والصدق فى الحديث وحب الاختلاط والقدرة على التفاهم مع الغير والتحدث إليهم بلباقة.

ب- مميزات ذهنية تتمثل فى القدرة على التعبير وفهم الكلمات واستخدامها فى الأوجه الصحيحة وكذا القدرة الفائقة على التحليل وتفسير الحقائق.

**٤- مــراجعة وتصنيف المعلومات والسياسات حيث نكون قد عهدنا إلى القائم بالتحليل بتجميع معلومات عن النواحى التالية:**

١- بيانات عن القدرة الجسمية والذهنية حيث تختلف درجة الاحتياجات إلى كل مقــدرة حســب نوع الوظيفة التى يمارسها الفرد فبعض الوظائف تتطلب مجهوداً جسمياً عنيفاً كعمال النقل وبعضها يتطلب مجهوداً ذهنياً كالوظائف القضائية كما أن هناك بعض الوظائف تتطلب فيمن يشغلها المقدرة الجسمية والذهنية معاً سواء بنسب متساوية أو متفاوتة.

٢- بــيانات عــن الطــرق الــتى يســلكها الفرد عند أدائه لعمله والوسائل أو المعلومات التى يستخدمها ومدى الروتينية أو التعقيد فى العمل وكذا درجة الدقة المطلوبة فى العمل وحركة الجسم واليدين التى يتطلبها أداء العمل.

٣- بــيانات عن مكانة الوظيفة ودرجة أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى والتى تحــتم طبــيعة العمــل التعاون معها وكذا المكان الذى تتم فيه والظروف المحيطة بالعمل مع التركيز على الظروف الغير عادية التى تفرضها طبيعة العمل كالتعرض للأمراض أو أخطار الطريق .. إلخ.

٤- بــيانات عــن درجة المهارة والخبرة وكذا الصفات المطلوبة لأداء الوظيفة والمؤهل الدراسى.

ومــن الضرورى حداً أن تراجع هذه البيانات لاستيفاء بعض النواقص التى قــد تتواجد بها وذلك قبل إعداد كشوف التحليل النهائية وبعد المراجعة يتم تصــنيف كل فئة من الوظائف على حدة وذلك بهدف تسهيل عملية تحليل البيانات والمعلومات التى تم جمعها.

**٥- تحليل المعلومات والبيانات وحتى نصل إلى هذه الخطوة بنجاح فإنه ينبغى مراعاة ما يلى:**

١- أن يكـون الهـدف مـن تحليل الوظائف واضحاً بالنسبة لمجموع العاملين والإدارة وذلـك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات والمحاضرات التى تشـرح المقصـود من عملية التحليل وماهية المعلومات المطلوب جمعها وسبب الالتجاء إلى التحليل.

٢- أن يحـدد مقدماً الطريقة التى تستخدم فيها نتائج التحليل حيث أن ذلك يحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة.

٣- أن يحـدد بوضـوح نوع الأفراد الذين سيقومون بالتحليل وكذا عدد هؤلاء الأفـراد مـع مـراعاة أن يتناسب ذلك العدد مع عدد المقابلات الشخصية المطلوب عملها والوقت المحدد للانتهاء من التحليل وعدد وطبيعة الوظائف المطلوب أداءها.

٤- أن يـتم الاتفـاق مسـبقاً علـى الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومـات المطلوبـة سواء كانوا من العمال مباشرة .. (على أساس أن لديهم بيانات تفصيلية عن أعمالهم) أومن المشرفين (على أساس أن درايتهم باخـصاص كل وظيفة فى الأقسام التى يشرفون عليها يكون أدق من العمال أنفسـهم) وإن كـنا نفضـل أن يسهم كل من العامل والمشرف فى إعطاء البيانات التى يقدمها كل منهم لتكمل بعضها البعض الأخر.

هـذا وتعتبر عملية التحليل للمعلومات على درجة عالية من الأهمية وذلك للأسباب التالية:

أ- أنها توضح مقدار الجهد الذى يجب بذله من قبل شاغل الوظيفة.

ب- أنها توضح حجم المسؤوليات المترتبة عن تنفيذ مهام الوظيفة.

ج- أنها توضح الظروف المادية التى يؤدى من خلالها العمل.

د- أنها توضح الأخطار المهنية المصاحبة لتنفيذ الأعمال المطلوبة.

هـ-أنها توضح مدى الإرهاق والتعب المصاحب للعمل.

**٦- إعـــداد كشوف التحليل والتوصيف حيث تعتبر هذه هى الخطوة الأخـــيرة مـــن خطوات تحليل الوظائف حيث لابد من إعداد ما يعرف باسم بطاقة التوصيف والتى تظهر عوامل التقييم الداخلة فـــى تكويـــن الوظـــيفة والـــتى أبرزت مدى صعوبة واجباتها ومســـؤولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها أى أن نموذج وصف الوظيفة يتضمن البيانات التالية(*):**

١- اسم الوظيفة الدالة على نوع ومستوى الأعمال التى تؤدى(**).

٢- موقـــع أداء الوظيفة أى الإدارة أو القسم الذى تتبعه الوظيفة إدارياً وموقعها من الهيكل التنظيمى.

٣- وصف عام للوظيفة بشكل متكامل (الأعمال - أسلوب الإدارة ... إلخ).

٤- واجبات ومسؤوليات الوظيفة أى المهام التفصيلية التى يؤديها العامل.

٥- الشـــروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة سواء التأهيل العلمى، الخبرة النوعية والزمنية للقدرات الذهنية والجسمية، التدريب اللازم لشاغل الوظيفة ونوعية الاختبارات الواجب أدائها ومحتوياتها.

---

(*) يلاحظ أن هناك تقسيمات ثلاثة أساسية لوصف الوظيفة بحسب أنواع تلك الوظائف هى:
أ- عمال الإنتاج.
ب- الوظائف الإشرافية والفنية والمكتبية.
ج- الوظائف الإدارية

(**) هـــنا تجـــدر الإشـــارة إلى أن بعض الشركات تسمح بفصل الوظائف الإدارية وإعداد كشوف مستقلة لها ومن ثم تتم عملية توصيف الوظائف لجميع وظائف المنظمة باستثناء المناصـــب الإدارية التى تتم بالنسبة لها عملية توصيف المراكز الوظيفية ويفرق البعض بيـــن نموذج وصف الوظيفة وبين نموذج وصف المركز الوظيفى بأن الأول يركز على أساس قيام شاغلى الوظيفة بممارسة مهام أكثر من تركيزه على ما هو مطلوب من الفرد إنجازه بينما يركز نموذج وصف المركز الوظيفى على ما هو مطلوب من شاغله تحقيق أكـــثر مـــنه تحديداً لأساليب إنجاز العمل فنموذج وصف المركز الوظيفى يعتبر مرشداً لشاغلى المنصب الإدارى يهتدى به فى ممارسته لعمله الإدارى أكثر منه قيداً على حريته وتصرفه وسلوكه.

٦- المـــدة البينية أى مدة الخبرة عند الترقية والوظائف التى يرقى إليها شاغل الوظيفة وبشروط الترقية.

٧- العناصـــر الـــتى تتضمنها تقارير الكفاءة التى تعد عن الوظيفة والدرجات التقديرية لكل عنصر.

وفـــيما يلـــى شكل يبين نموذج لبطاقة وصف لوظيفة رئيس قسم الطعام والشراب فى إحدى الفنادق الكبرى:

## بطاقة وصف وظيفة[1]

## رئيس قسم الطعام والمشروبات

**اسم الوظيفة:** رئيس قسم الطعام والمشروبات    **رقم الوظيفة:** ٢/٣/١٢

**الموقع التنظيمى:** إدارة الطعام والمشروبات

**وصف عام للوظيفة:**

تقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المستوى الأوسط بالفندق، ويعمل شاغلها تحت الإشراف والتوجيه المباشر لمدير إدارة الطعام والمشروبات ويختص بإدارة أنشطة الطعام والمشروبات.

**الواجبات:**

١- تحديـــد قوائـــم الأطعمـــة والمشروبات التى تقدم لنزلاء الفندق والعملاء الخارجيين.

٢- تلقـــى طلبات العملاء الخارجيين الخاصة بالأطعمة والمشروبات ووضع الجداول الزمنية لتنفيذها.

٣- إصـــدار أوامـــر التشغيل لشيف المطبخ وشيف الحلويات لإعداد الوجبات

(1) أحمد سيد معطف، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٣-١٣٤.

الخاصة بالفندق وبالطلبيات الخارجية.

٤- تقدير احتياجات المطبخ والحلويات من مستلزمات إعداد الطعام والمشروبات، سواء الاحتياجات اليومية والأسبوعية أو الشهرية، وإعداد كشوف المشتريات اللازمة.

٥- الاحتفاظ برصيد كاف من معدات وأدوات إعداد وتقديم الطعام والحلوى والمشروبات بالإضافة لنسبة احتياطية فى حدود ١٠٪.

٦- الإشراف على تخزين وتبريد المشتريات من لوازم إعداد الأطعمة والمشروبات والحلوى بشكل سليم يحافظ على خواصها الأصلية.

٧- تلقى الطلبات الخاصة بنزلاء الفندق من المجموعات وإعداد أوامر التشغيل اللازمة.

٨- اقتراح مجموعات جديدة من ألوان الطعام والمشروبات تسهم فى زيادة إيرادات الطعام والمشروبات بالفندق.

٩- تقدير تكاليف الأصناف الجديدة من الطعام وإعداد الموازنة التقديرية لكل صنف.

١٠- الإشراف الشخصى على عمليات إعداد الطعام والحلوى والمشروبات لضمان مستوى الجودة المناسب وتقليل الفاقد فى المواد المستخدمة.

١١- إعداد طلبات الصيانة والإصلاح لمعدات الطبخ والحلويات.

١٢- اقتراح الأصناف اللازمة لتقديمها إلى النزلاء المهمين بالفندق.

١٣- اعتماد جداول تشغيل نوبات عمل العاملين بالمطبخ والمطاعم.

١٤- الإشراف على تجهيزات ومستوى مفروشات المطاعم والكافيتريا.

١٥- الالتزام بالموازنة التقديرية للتشغيل فى قسم الطعام والمشروبات.

**المسئوليات:**

- مسئول عن تقديم أصناف طعام ومشروبات متكاملة وجيدة المستوى.

- مسئول عن تنمية إيرادات الطعام والمشروبات.
- مسئول عن حسن استخدام معدات المطبخ وإعداد وتقديم الطعام والمشروبات.

**الظروف المحيطة بالأداء:**

يعمـــل شـــاغل الوظـــيفة فى ظروف جيدة الإضاءة والتهوية، لكنه يتعرض لدرجـــات مـــتفاوتة مـــن الضوضاء الناشئة عن تحركات العاملين واستخدام المعدات والآلات والأفران اللازمة لتجهيز الأطعمة، وتتطلب وظيفته الانتقال المستمر بين وحدات التجهيز والطهى.

**متطلبات شغل الوظيفة:**

التعليم: مؤهل عال مناسب فى الفندقة أو التغذية.

الخبرة: خبرة فى أعمال التموين والتغذية الفندقية لمدة لا تقل عن خمس سنوات.

القدرات:

- القدرة على القيادة والتوجيه.
- القدرة على ابتكار ألوان جديدة ناجحة من الطعام والمروبات.

**المعايير الأساسية اللازمة للحكم على كفاءة نظام توصيف وتحليل الوظائف:**

هناك العديد من المعايير التفصيلية التى يمكن استخدامها فى الحكم على مدى كفاءة نظام توصيف وتحليل الوظائف منها[1]:

١- التوقيت الزمنى حيث يجب أن يكون التوصيف حديثاً بما يتماشى مع متطلبات الوظائف الحالية.

٢- تناسب المسمى الوظيفى مع طبيعة عمل الوظيفة فالمسمى يجب أن يحقق غرضين أساسيين:

أ- تحديد المتطلبات الأساسية التى تتطلبها الوظيفة فى شاغلها.

ب- تحديد حدود فاصلة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف.

٣- أن يعبر ملخص الوظيفة عن نظرة عريضة للوظيفة وطبيعتها حيث يجب أن يتضمن هذا الملخص النقاط التالية:

أ- طبيعة الوظيفة.

ب- المظاهر الأساسية لاختلاف هذه الوظيفة عن غيرها من الوظائف.

ج- إلى أى درجة تختلف هذه الوظيفة عن غيرها من الوظائف.

٤- يجب تحديد عناصر الوظيفة بدقة ومن ثم فإنه يجب على المحلل أن يقوم بخطوتين أساسيتين هما:

أ- يحدد أى العوامل اللازمة للوظيفة (مثل القدرات الجسمية والقدرة على التحليل).

ب- يوفر المعلومات اللازمة لممارسة الوظيفة ويتمثل ذلك فى إعداد مجموعة من النماذج لاستخدام شاغل الوظيفة.

---

(1) د. إبراهيم الغمرى، الأفراد والسلوك التنظيمى، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ١٩٨٢، ص ٢٣-٢٣٤.

٥- يجب أن يتضمن التوصيف كافة الأمور المرتبطة بالوظيفة دون تفصيل زائد فالمطلوب هنا هو تغطية الأعمال الأساسية التى تميز الوظيفة التى يشغلها الفرد عن غيرها من الوظائف حيث أن الغرض من التوصيف يتمثل فى بندين أساسيين يجب تغطيتهما وهما:

أ- وصف وتحليل كافة المتطلبات الوظيفية الدورية.

ب- الحصر الدقيق للأنشطة العرضية المؤقتة التى يمارسها شاغل الوظيفة مثل التقارير الأسبوعية التى تطلب منه أو أى أعمال أخرى يكلف بها بين الحين والآخر.

**استخدامات معلومات تحليل الوظائف:**

تستخدم نتائج تحليل أوصاف ومواصفات الوظائف فى عدة مجالات نذكر منها ما يلى[1]:

١- إعادة هندسة العمل أى إعادة تكوين محتويات العمل بالشكل الذى يحدث المواءمة بين الأفراد والأعمال.

٢- ترقية الأفراد ونقلهم حيث تساعد نتائج التحليل فى إظهار الخطوط الجانبية للنقل.

٣- تقييم الوظائف فعملية توصيف العمل الخاصة بتجديد المتطلبات البشرية لهذا العمل أصبح من اليسير تقييمها بدلالات ومقاييس معينة.

٤- تدبير القوى العاملة المناسبة حيث تظهر نتائج التحليل الأسس البناءة لعملية الاختيار.

---

(1) د. عاطف عبيد، إدارة الأفراد، الطبعة الثانية عشر، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ١٩٨٥، ص ١٧٢.

٥- تدريب العاملين فالوصف الخاصة بواجبات العمل يساعد فى النهوض بمحتويات برامج التدريب.

## وأخيراً تذكر عزيزى الدارس:

إن دراسة تحليل وتوصيف الوظائف يجب أن ينتهى بتصنيف الأعمال داخل المشروع إلى مجموعات متجانسة أو متكاملة يطلق على كل منها تسمية معينة. فمثلاً نشاط الحسابات يشتمل على العمليات الخاصة بالتسجيل والتبويب واستخراج النتائج والرقابة على المصروفات والإيرادات وتوضع هذه الأعمال فى المجموعات التالية:

١- مجموعة أعمال القيد فى المستند.
٢- مجموعة الأعمال الخاصة بفحص المستندات.
٣- مجموعة أعمال إصدار الفواتير والتحصيل.
٤- مجموعة أعمال القيد فى الدفاتر.
٥- مجموعة أعمال استخراج القوائم المالية.

وتعطى المسميات الآتية لهذه المجموعات كاتب حسابات، محاسب، كاتب تحصيل، محاسب تكاليف، رئيس حسابات.

وبذلك تصبح هذه هى مسميات الوظائف الخاصة للحسابات فى المشروعات.

## تدريبات عملية

١- وضح الأسباب التى تدعو المنظمة إلى القيام بإعادة تصميم العمل.

٢- أكتب خطوات تحليل الوظائف موضحاً المبادئ الواجب مراعاتها عند التحليل.

## مشكلة وقرار:

### شركة مصفاة البترول العالمية(*)

قررت شركة مصفاة البترول العالمية فى بداية عام ١٩٩٩ حفظ كافة المعلومات والإحصائيات وأية بيانات أخرى فى الحاسب الآلى الذى قامت بشرائه وتركيبه، بحيث يمكن لكل إدارى فى الشركة أن يحصل على ما يريد من معلومات تفصيلية سواء ما يختص بالأمور المالية، أو الإنتاجية، أو التسويقية، أو شؤون الأفراد بيسر وسهولة. ومن ضمن المعلومات التى تقرر إدخالها وحفظها فى الحاسب الإلكترونى معلومات تتعلق بوصف مواصفات كافة الوظائف فى الشركة بحيث يمكن الاستعانة بتلك المعلومات فى حالات الترقية، التدريب، وتجديد الأجور .. وغيرها.

عند البدء فى تخزين تلك المعلومات لاحظ مدير إدارة الأفراد السيد/ يونس بأن بعض المعلومات الخاصة بوصف، ومواصفات الوظيفة، ومستوى الأداء فى بعض الوظائف قدتم تغيرها من قبل القائمين على تلك الوظائف بإدخال بعض المعلومات أو حذف بعضها من ذاكرة الحاسب الإلكترونى. وقد لاحظ السيد/ يونس أن بعض تلك المعلومات، التى كانت تضاف للحاسب

(*) د. عبد البارى درة وآخرون- إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان ١٩٨٦، ص ١٤١-١٤٢.

الإلكترونى بخصوص وصف ومواصفات الوظيفة كانت معلومات جديدة أحدثها التغير فى محتوى العمل أو ظروفه. كان السيد/ يونس فى بادئ الأمر سعيداً لأن بعـض العاملين يقومون بإدخال أو إضافة معلومات جديدة بهدف تحديث وصف ومواصـفات تلك الوظائف. ولكنه بعد ذلك واجه مشكلة حقيقية تتمثل فى وجود اخـتلاف فـى بعـض الأحيان بين العاملين، على ما هو الوصف والمواصفات الفعلـية لكـل وظيفة، مما أحدث تبايناً كبيراً فى وصف مواصفات الوظيفة كما يتراءى لهم دون التشاور مع الآخرين ممن يقومون بأعمال متشابهة. وعلى أثر ذلـك اتخـذ السـيد/ يونـس قـراراً يقضى بمنع أى فرد من إدخال معلومات بخصوص أى وظيفة دون موافقته الشخصية، وذلك ليتجنب التباين السابق ذكره، وكذلك قام بمراجعة كافة المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف فى الشركة للتأكد من التناسق بينها.

**المطلوب:**

١- لنفـترض أنـك مدير إدارة الأفراد فى هذه الشركة، ما هى الخطوات التى يمكن أن تتعبها للتأكد من أن المعلومات المخزونة فى الحاسب الإلكترونى بخصوص تحليل كافة الوظائف فى الشركة صحيحة.

٢- فـى ضـوء اسـتخدام الحاسـب الإلكترونى فى الشركة لفظ وخزن كافة المعلومـات، هل تعتقد بأن الشركة تستطيع الحصول على معلومات تتعلق بتحلـيل الوظـائف بشـرط أن تكـون تلك المعلومات ذات صدق وثبات إحصائيين من خلال اتباع طرق جديدة؟ أشرح ذلك.

# الفصل الخامس
# سياسة التوظيف

تعد سياسة التوظيف من أهم الوظائف التى يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية وذلك بكفاءة وفاعلية عالية حيث يتوقف على ذلك مسار كافة النشاطات الوظيفية بالمنظمة فسياسة التوظيف تتضمن أساساً ثلاث سياسات فرعية هى:

١- سياسة الجلب (الاستقطاب/ الإمداد)
٢- سياسة الاختيار (المفاضلة)
٣- سياسة التعيين.

هـذا وينسب الخطأ فى أداء أى سياسة من السياسات السابقة على كافة وظـائف إدارة المـوارد البشـرية كالتدريب والتطوير وتقويم الأداء والمتابعة والصـيانة البشـرية بـل ويتعدى ذلك حدود البيئة الوظيفية للمنظمة إلى بيئتها الخارجـية فنجاح عملية التوظيف تحدد مدى إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعـية ومـدى نجاحهـا فى التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية كمنظمات الأعمـال لذا فإنه تجنباً لجميع الأخطاء يجب أن ينتهى برنامج التوظيف بتطبيق مـبدأ وضـع الشـخص المناسب فى المكان المناسب ولا سيما أن اختيار الفرد ووضـ ه فـى مكان ما يلزم المنظمة بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقـدرات والمعارف التى يتمتع بها. هذا وسوف نتناول الآن سياسة التوظيف من ثلاثة محاول أساسية هى:

## أولاً: سياسة الاستقطاب:

**"يقصـد بالاسـتقطاب مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجـذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمـرغوبة وفـى الوقـت المناسـب"[1] وعلـى ذلك يمكن القول بأن نشاط**

---

(1) د. خالد عبد الرحيمى الهيتى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨، نقلاً عـن: د. زكـى محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت، ذات السلاسل، ١٩٩٠، ص ١٤٠.

الاستقطاب تكون المنظمة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العالمة وجود نقص فى الموارد البشرية لديها خلال الفترة التى يجرى التخطيط لها كما أن العرض فى سوق العمل يكون أقل من الطلب عليها وخاصة عندما تكون هناك ندرة فى بعض التخصصات التى يهم المنظمة الحصول على حاجتها منها.

## المهام التى يتضمنها الاستقطاب[1]:

١- تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التى تحتاج إلى قوى عاملة وذلك يتطلب الاطلاع على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم.

٢- وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل وذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

٣- تحديد مصادر القوى العاملة التى يمكن للمنظمة أن تلبى احتياجاتها منها والبقاء على اتصال مستمر بها.

٤- تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها فعملية الاستقطاب هى عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ففى نفس الوقت الذى تمارس فيه المنظمة البحث عن المرشحين يمارس الأفراد البحث عن المنظمة بما يعنى أن الاستقطاب هو بمثابة حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

## أهمية الاستقطاب:

علية الاستقطاب تكتسب أهميتها من كونها تسهم فى تحقيق الأهداف التالية[1]:

---

(1) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ٩٤.

١- توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف فى المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

٢- المساهمة فى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائى.

٣- الإسهام فى تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

٤- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

٥- إن المساعدة فى جذب مجموعة ملائمة مميزة وذات كفاءة عالية يؤدى إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتى تلى عملية الاختيار مثل التدريب.

## علاقة الاستقطاب مع باقى أنشطة إدارة الموارد البشرية:

### ١- العلاقة مع تخطيط القوى العاملة:

هنا يلاحظ أن جزء من نشاط تخطيط القوى العاملة يتم وضعه بالتنسيق مع نشاط الاستقطاب فإذا كان تخطيط القوى العاملة يحدد لنا أنواع الأعمال والوظائف التى تحتاج إليها المنظمة فإن نشاط الاستقطاب يسعى إلى جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقديم وطلب العمل بالمنظمة.

### ٢- العلاقة مع تصميم وتحليل العمل:

يلاحظ هنا أن نشاط تصميم وتحليل العمل يحدد لنشاط الاستقطاب المؤهلات والمهارات والخبرات والقدرات المطلوب توافرها فيمن سيجرى العمل على استقطابهم للعمل بالمنظمة.

٣- العلاقة مع الاختيار:

وهنا يمكن القول بأن نتائج نشاط الاستقطاب تنعكس إما سلبياً أو إيجابياً علـــى نشاط الاختيار فالكفاءة فى نشاط الاستقطاب تتمثل فى مقدرته على جذب أكــبر عــدد من الأفراد الملائمين للتقديم للعمل بالمنظمة ومن ثم فإنه يتيح أمام القائمين بعملية الاختيار مجموعة عديدة من البدائل للاختيار من بينها.

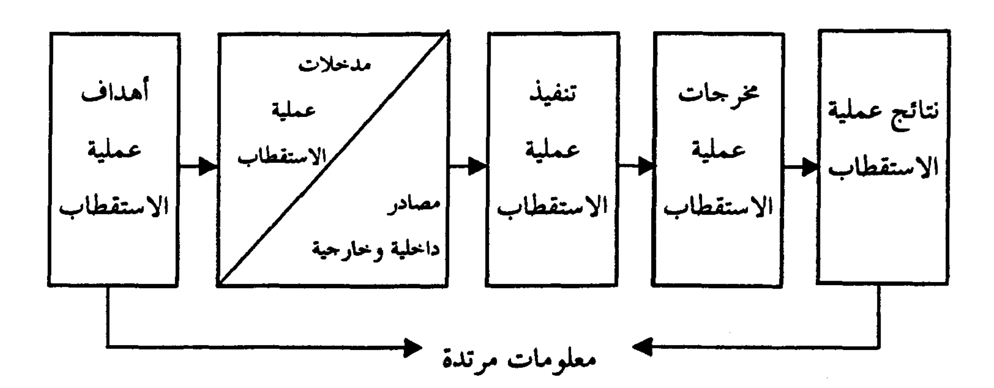
٤- العلاقة مع الحوافز:

حيــث أن وجــود نظـــام جيد للحوافز يسهم فى المحافظة على الموارد البشرية الحالية فى المنظمة ويحول دون تسربها وتركها العمل فى المنظمة هذا مـــن ناحـــية ومن ناحية أخرى فإن قيام نشاط الحوافز بأداء مهامه على الوجه الأكمـــل يعد دعماً إيجابياً يعتمد عليه نشاط الاستقطاب فى ترغيب وجذب القوى العاملة بإعداد وفيرة للتقدم وطلب العلم فى المنظمة.

الاستقطاب كنظام:

إن مفهـــوم الاســـتقطاب ينصـــرف إلى البحث عن مدخلات هذا النظام والتعييـــن الدقـــيق لأحد أنظمته ومصادره المتباينة الداخلية أو الخارجية وصولاً إلـــى مخرجات تتفق مع طبيعة النتائج المراد تحقيقها ويمكن تمثيل هذا المفهوم بـــالخطوات الافتراضـــية التالـــية والتى تشكل العلاقة الارتباطية بين متغيراتها المختلفة والتى يوضحها الشكل التالى:

## مدخلات عملية الاستقطاب(*)




ويتضـــح مـــن الشـــكل السابق بعض الحقائق التى توضح مفهوم عملية الاستقطاب[1]:

١- إن البدء فى عملية الاستقطاب لا ينشئ من فراغ بل من واقع خطة متكاملة فـــى مجال الموارد البشرية والتى يجب أن تقدم تحديداً دقيقاً لحجم ونوعية الاحتـياجات البشـرية على مختلف المستويات الإدارية التى تشكل الهيكل التنظيمى للمنشأة الاقتصادية.

٢- إن عملـــية الاستقطاب ما هى إلا منظومة متكاملة تشكل أبعادها فى خمسة محـــاور أساســـية هى: "الأهداف – المدخلات – العمليات – المخرجات – النتائج".

٣- فـــى مجـــال تقيـــيم عملية الاستقطاب لابد من إحداث مقارنة جوهرية بين أهدافها ونتائجها لتقييم فاعلية الاستقطاب.

---

() هـــذا الشـــكل مقتـــبس مـــن د. نبيل الحسينى النجار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٢.

(1) المرجع السابق، ص ٣١٣-٣١٥.

٤- إن نجــاح برنامج الاختيار يتوقف بصورة كبيرة على مدى نجاح بنرامجى تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب.

**أساليب الاستقطاب:**

**تلجــأ معظــم المــنظمات إلى استخدام وسيلتين أساسيتين فى عملية استقطاب القوى العالمة هما:**

**١- الإعلان:**

يــتم الإعــلان عن الوظائف الشاغرة فى المنظمة إما عن طريق طبع كراسة صغيرة أو إعداد مادة إعلانية وفى كل الأحوال يجب أن يتضمن الإعلان ما يلى:

١- عدد الوظائف الشاغرة.
٢- الشروط التفصيلية للتقديم لشغل الوظيفة.
٣- الشــروط الواجــب توافــرها فى المتقدم كالعمر والجنس والمؤهل العلمى وسنوات الخبرة ... إلخ.

هــذا وممــا تجدر الإشارة إليه أنه يجب توخى الدقة فى اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة وذلك من حيث إمكانية وصولها إلى جموع عديدة من الأفراد المحــتمل أن تــتوافر فــيهم شروط شغل الوظيفة بالإضافة إلى مراعاة عنصر التكلفة كما إن الإعلان عن هذه الوظائف قد يكون:

أ- إعلاناً داخلياً وذلك فى حالة إمكانية شغل الوظيفة الشاغرة من بين العاملين داخل المنظمة أو من أقاربهم.

ب- إعلانــاً خارجياً وذلك فى حالة تعذر توافر الشروط اللازمة لشغل الوظيفة من بين العاملين داخل المنظمة.

ج- إعلانـــاً داخلـــياً وخارجـــياً وذلك فى حالة رغبة المنظمة فى توسيع قاعدة المتقدمين لإعطاء فرصة أكبر للاختيار السليم.

**٢- المقابلة:**

ويقصـــد بالمقابلـــة هـــنا قيام لجنة بإجراء زيارات ميدانية لأفراد القوى العاملـــة المتوقعة فى مصادر تواجدها وذلك لإعطائهم نظرة حقيقية واقعية عن العمل فى المنظمة بشكل عام والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص.

**دور المنظمات فى اجتذاب الأفراد:**

تتفاوت مصادر العمالة فى جاذبيتها للأفراد للالتحاق بالعمل فالمنظمات التى تشتهر بالمزايا الأجرية المجزية والعمالة المتسمرة لا تبذل جهوداً فى عملية الاســتقطاب حيث يأتى الأفراد من تلقاء أنفسهم لهذا النوع من المنظمات وعلى النقــيض مــن ذلك نرى أن المنظمات التى تتسم بضعف جاذبية المغريات التى تقدمهــا واعــتماد سياسات ترقية تعطى الأولوية للعاملين فى المنظمة فى تولى المناصــب المهمة والقيادية – وبذلك تحول دون إتاحة الفرصة للمتقدمين الجدد فى شغل مناصب قيادية بها .. تواجه مشاكل فى عمليات الاستقطاب وكذا فهناك مجموعــة مــن العوامل الأخرى التى تؤثر على المنظمات ومن ثم على نشاط الاستقطاب منها[1]:

**١- الظروف الاقتصادية:**

ففى المناطق التى يتزايد فيها عرض العمالة مع قلة الطلب عليها يتوافد الأفــراد على المنظمات طلباً للعمل بينما فى المناطق التى يقل فيها العرض من

---

(1) د. منصــور فهمــى، إدارة القوى البشرية فى الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة، غير مبين سنة النشر، ص ١١٤.

العمالة مع ازدياد المنافسة بين المنظمات فى تعيين العمال تواجه تلك المنظمات صعوبات فى عملية الاستقطاب واختيار العاملين:

٢- سمعة المنظمة:

حيث يهتم الأفراد بسمعة ومدى جاذبية المنظمة فالمنظمات التى تتمتع بالمزايا التالية لا تجد أى صعوبة من استقطاب من تشاء من القوى العاملة:

- استمرارية العمل
- الترقيات السريعة
- الأجور المجزية
- العمل غير الخطر
- خدمات مجزية عند بلوغ سن التقاعد

٣- اتجاهات ونظرة المجتمع للمنظمة:

فى الوقت الذى يكون المجتمع اتجاهاً نحو منظمة ما نجد أن المنظمة أيضاً تكون اتجاهاً نحو هذا المجتمع فاتجاهات المجتمع نحو المنظمة يحددها جو العمل السائد فى تلك المنظمة وفكرة المنظمة نحو المجتمع يحددها سلوك وصفات فئات تلك المجتمع لذا نجد أن غالبية المنظمات لا تميل إلى إنشاء فروع فى مناطق يتميز أهلها بالعنف والصراعات والمصادمات مع الإدارة كما يفضل المتقدمين للعمل فى مناطق تتوافر فيها وسائل الترفيه والسكن والمداس ..

اجتذاب الموارد البشرية:

ليس من شك أن قرار الفرد بالعمل فى منظمة ما أو رفضه العمل بها يرجع إلى مجموعة من العوامل تحددها النظريات التالية[1]:

(1) د. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨.

**١- النظريات الموضوعية:**

وهـــى تـــرى أن الفرد يميل إلى اختيار المنظمة التى تساعده فى تحقيق أهدافـــه وفـــى إشـــباع حاجاته ويميل إلى اختيار وظيفة بعينها بناء على تحليل لقدراته ومعلوماته وخبراته.

**٢- نظرية الاتصال الحرج:**

وهـــى ترى أن المتقدمين للعمل يتخذون قراراتهم بالعمل فى منظمة ما بناءً على ما يتوقعون الحصول عليه من المنظمة بالاعتماد على مؤشرات تتمثل فى سلوك الفرد المقابل والتجهيزات المادية المتاحة للمنظمة وقدرتها على إنجاز الأعمال الكتابية بالفعالية المطلوبة.

**٣- النظرية الشخصية:**

وترى هذه النظرية أن قرار الاختيار يبنى على أسس شخصية وعاطفية فهـــناك ترابط بين نمو شخصية المتقدم ومدى تأثره بنصائح الآخرين فى اختيار العمـــل فى منظمة ما وفى وظيفة بعينها وبين المنظمة كمحدد أساسى فى اختيار الوظيفة من قبل المتقدم.

**مصادر جلب القوى العاملة:**

تنقســـم مصـــادر الحصول على القوى العالمة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة إلى مصدرين أساسيين:

**١- المصادر الداخلية:**

يقصد بهذه المصادر أن يتم الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمنظمة سواء عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة لأخرى أو الندب ويشترط فى جميع هذه الحالات أن تتوافر فى العامل الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف.

٢- المصادر الخارجية:

ويقصد بها الأماكن التى يمكن الحصول منها على العمالة المطلوبة وتتمثل أهم هذه المصادر فى:

أ- المدرس والجماعات:

تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحياناً تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب فى مدارسهم وجامعتهم وتدريبهم على الوظائف التى يحتمل شغلهم لها خلال فترات الإجازات الصيفية.

ب- النقابات العمالية:

قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدريب العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم فى تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات.

ج- مكاتب العمل:

سواء كانت هذه المكاتب حكومية وخاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء الراغبين فى العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات بهذه الكشوف لاختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين جانبى العرض والطلب من القوى العاملة.

د- العاملين بالمنظمة:

وذلك على اعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توافرها فى شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهمية لأنه من ناحية يسهم فى رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الأخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذين سيحرصون على إرضاء أقاربهم.

هـ- الطلبات الواردة المنظمة:

قد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التى تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمـنظمة الاسـتفادة من هذه الطلبات عن طريق تفريغها فى كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار لملء أى خلوات يحتمل تواجدها فى المستقبل.

## العوامل المؤثرة على نجاح عملية الاستقطاب:

إن وقـوع عملـية الاستقطاب فى أولى مراحل عملية التوظيف يوجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لهذه العملية ومن بين تلك العوامل ما يلى(١):

١- العوامل البيئية: وهى المتعلقة بظروف عرض وطلب الموارد البشرية وكذا التركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية ومستويات المعيشة والدخل.

٢- المحددات الحكومية: وهى التى يتم فرضها من قبل النقابات العمالية.

٣- العوامل التنظيمية: والمتمثلة فى الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاسـتقطاب وكـذا مـدى قـدرة الإعلان على تعريف المرشحين بطبيعة الوظائف المعلن عنها.

## فاعلية الاستقطاب(*):

تعـتمد فاعلـية الاستقطاب على مدى قدرة المنظمة على توفير العوالم التالية التى تسهم فى زيادة عدد الراغبين فى العمل لديها(٢):-

---

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١١٠.

() يقصـد بفاعلية الاستقطاب مدى مقدرة الاستقطاب على تحقيق أهدافه المادية المتمثلة فى خفـض التكالـيف والبشرية والمتمثلة فى توفير الكم المطلوب من الموارد البشرية وفقاً للمواصفات التى تحتاج إليها المنظمة.

(2) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٧.

**١- توفير تصميم تنظيمى حديث يتصف بما يلى:-**

أ- مشاركة فى اتخاذ القرارات.

ب- حرية فى التعبير عن الرأى.

ج- ضمان استمرارية العمل للعاملين وعدم تهديدهم بالفصل.

د- إشراف غير لصيق يمارس العاملين من خلاله رقابة ذاتية.

هـ-معاملة إنسانية يحترم بموجبها العنصر البشرى فى العمل.

**٢- النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل:**

وذلــك من خلال إعطاء المرشح للعمل فكرة واقعية عن طبيعة وماهية العمل فى المنظمة بوجه عام والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص حيث يساعد ذلك فى توعية الفرد وتزيد من ثقته بالمنظمة.

**٣- توسيع مسارات الترقية:**

هــنا قــد تلجــأ المنظمة إلى توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العامليــن لديها ولمن سوف تقوم باستقطابه حيث يزيد ذلك من فاعلية استقطاب الأفراد الذين لديهم طموحات يريدون تحقيقها من خلال العمل فى المنظمة.

**٤- توفير ترتيبات عمل بديلة:**

لزيادة فاعلية الاستقطاب قد تلجأ المنظمات إلى إتاحة الفرصة أمام الفرد لأن يخــتار وقــت عملــه فــى المنظمة بما يتناسب مع أوقات فراغه وظروفه الاجتماعية ويتناسب ذلك الإجراء مع تلك المنظمات التى يستمر العمل بها طوال ٢٤ ساعة ويقوم على نظام ورديات.

**٥- مساعدات الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل:**

وعـــادة ما يستخدم هذه الإجراء كوسيلة لاستقطاب العمالة ذات الكفاءة الـــنادرة حيث تعرض المنظمة إمكانية تحملها لنفقات النقل من مكان الإقامة إلى مكان العمل أو إبداء موافقتها على توفير سكن بديل بالقرب من مكان العمل.

## ثانياً: سياسة الاختيار:

تعد عملية الاختيار امتداد طبيعياً لأنشطة تصميم وتحليل وتخطيط القوى العاملـــة والاســـتقطاب ونحـــن نقصد هنا بالاختيار عملية **"انتقاء الأفراد الذين تـــتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف فى المنظمة"**[1] أو أنها **"عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها"**[2].

### أهمية عملية الاختيار:

ترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يلى:-

١- أنهـــا تساعد على وضع الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة فى الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقته الأمر الذى يعود بالنفع على المنظمة ككل.

٢- أن وضـــع الشـــخص المناسب فى المكان المناسب لـــه من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدى إلى جعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره فى المنظمة قائماً وتعرضه لإصابات العلم محدوداً.

---

(1) R. Mathis, G. Jackson, Personnel Contemporary Perspective-Applications (New Yrok: weat Publishing Co., 1979) P. 173

(2) Balk, W., Shafrits., Hyde A. Rosenblem, Personnel Administration Government: Politics Process (New York Basel: Marcel Dekel Inc., 1978) p. 120.

٣- أن وضـــع الشخص المناسب فى المكان غير المناسب لــه يجعل الفرد لا يشــعر بالانســجام فى العمل الذى يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدراً للمتاعب والمشاكل داخل المنظمة[١].

٤- أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل فى المنظمة أمر فى غاية الأهمية نظراً للتكاليف العالية التى تتحملها المنظمة فى حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

## أهداف سياسة الاختيار:

يمكن تركيز أهم أهداف سياسة الاختيار فيما يلى[٢]:

١- اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.

٢- تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

٣- تحقيق الاستقرار الوظيفى للعاملين الجدد والقدامى بالمنظمة.

## الأسس التى تقوم عليها سياسة الاختيار:

ترتكــز جميع الطرق المستخدمة فى عملية الاختيار على مجموعة من الأســس التى تتفاوت فى أهميتها من منظمة لأخرى تبعاً لأهمية وطبيعة العمل وفيما يلى مجموعة العوامل التى يعتمد عليها فى عملية الاختيار[٣]:

---

(1) خــيرى حبشــى، علاقة الإنتاج بالكفاية والعدل، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، بدون تاريخ، ص ٥٢ وما بعدها.

(2) د. صــلاح الشنوانى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية ١٩٨٦، ص ١٩٩.

(3) عــبد الوهــاب عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، غير مبين سنة النشر، السعودية ١٩٨٧، ص ١٨٢.

**١- المهارة:**

ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه لعمل ما يستلزم قدراً من المهارة.

**٢- الخبرات السابقة:**

ونعنى ما اكتسبه الفرد خلال فترة حياته العملية من معلومات ومعارف تمكنه من أداء العمل بسهولة ويسر ويجعل الإدارة المسؤولة فى وضع مريح ومطمئنة لعملة.

**٣- مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة.**

فالمنظمات يجب أن تختار الشخص الذى تتفق معارفه وإمكاناته الدراسية مع متطلبات العمل وجزئياته حتى يوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية.

**٤- القابلية:**

ونعنى بها قدرة الفرد على أداء العمل بحكم ما يتملكه من معلومات وخبرات وقدرات للتعلم واستيعاب الأعمال الجديدة.

**٥- المسؤولية:**

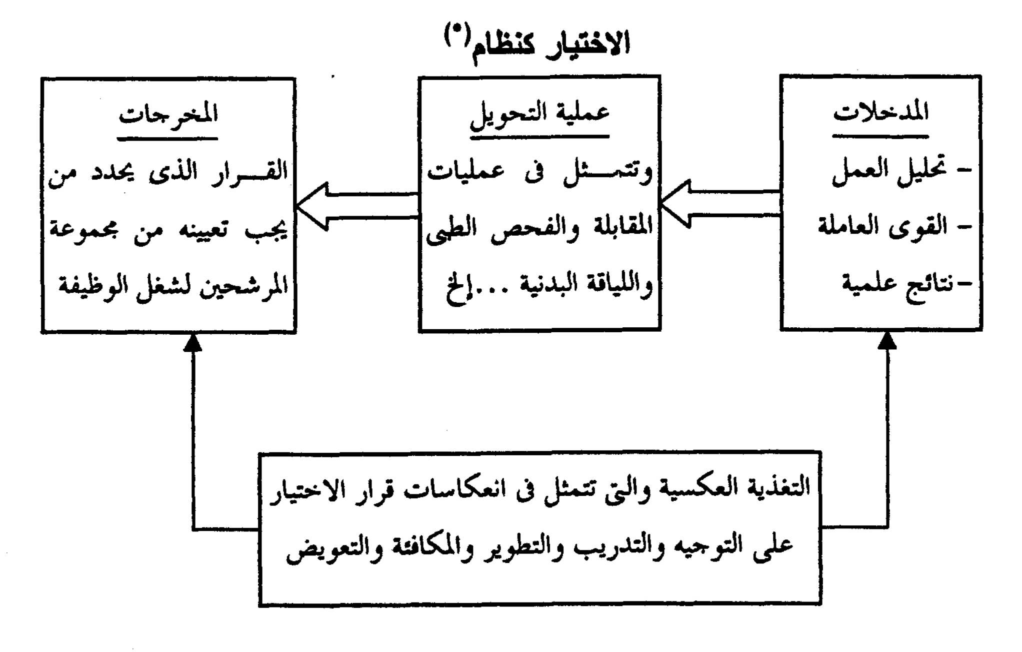
ونعنى بها مدى إمكانية تحمل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها وما يرتبط بها من الآلات والمعدات.

## نظام عملية الاختيار:

أن نجاح عملية الاختيار يستلزم النظر إليها باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة من المدخلات تتمثل فى تحليل العمل - وصفه الوظيفة والتحديد الوظيفى - بالإضافة إلى نتائج عملية الاستقطاب وخطط الموارد

البشــرية وهذه المدخلات تخضع لعمليات التحول والمتمثلة فى الدراسة المتأنية وذلــك فى ضوء الغرض من العمل والتحديات الأخلاقية والخصائص التنظيمية والاعتــبارات القانونــية فــى التوظــيف والتى تتم من خلال عمليات المقابلة والاختيار والفحص الطبى .. إلخ. أما مخرجات هذا النظام فإنها تتمثل فى القرار الــذى يحدد من يجب تعينه من مجموعة المرشحين لشغل الوظيفة وهذا القرار ســيكون لــــه انعكاســات واضحة على عمليات التوجيه والتدريب والتطوير والمكافئة والتعويض والرسم التالى يسهم فى إيضاح ذلك.

**الاختيار كنظام(*)**




(*) هــذا الرســم مقتبس مع التعديل من د. خالد عبد الرحيم الهيتى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص ١١٥.

والاختيار كنظام يتأثر بمجموعة من العوامل هى[1]:

### ١- مجموعة العوامل الداخلية:

وهى العوامل التى ترتبط بالمنظمة وعملية الاختيار ذاتها وتشتمل على ما يلى:

#### أ- نوع وطبيعة المنظمة:

نحن نقصد هنا نوع النشاط الذى تمارسه المنظمة فالوظائف فى المنظمة الخدمـــية تخضع بصفة شبه مستمرة لعملية التغيير فى مهماتها ونشاطاتها وذلك علـــى عكـــس الوظـــائف فـــى المـــنظمات الصناعية حيث نجد أنها تتميز بدقة أوضـــاعها الوظيفـــية الأمـــر الذى يتطلب اتباع إجراءات مختصرة فى غالب الأحيان.

#### ب- استخدام التقنيات الحديثة:

حيـــث أن استخدام تلك التقنيات والمتمثلة أغلبها فى استخدام الحاسبات الآلية فى عمليات الاختيار جعل هذه العملية أكثر دقة من غيرها.

#### ج- الوقت المتاح أمام المنظمة:

فكمـــا كـــان أمام المنظمة فسحة من الوقت لإتمام عمليات الاختيار أدى ذلـــك إلـــى دقة هذه العمليات ولكن مع ضرورة مراعاة أن للوقت تكلفة ومن ثم فإنـــه لا يجب أن يستغل وفرة الوقت بما ينعكس بنتائج سلبية على تكلفة عمليات الاختيار.

---

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتى، مجموعة من خبرات التعيين على طلبة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد ١٩٩٧.

### ٢- مجموعة العوامل الخارجية:

وهى العوامل التى ترتبط بالبيئة(*) الخارجية وتشمل:

أ- خصـــائص ســوق العمـــل مـــن حيث العرض والطلب والتركيبة العمرية والخصائص المهارية.

ب- الشروط والمستويات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة فى التوظيف.

ج- شــروط نقابات واتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذى تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.

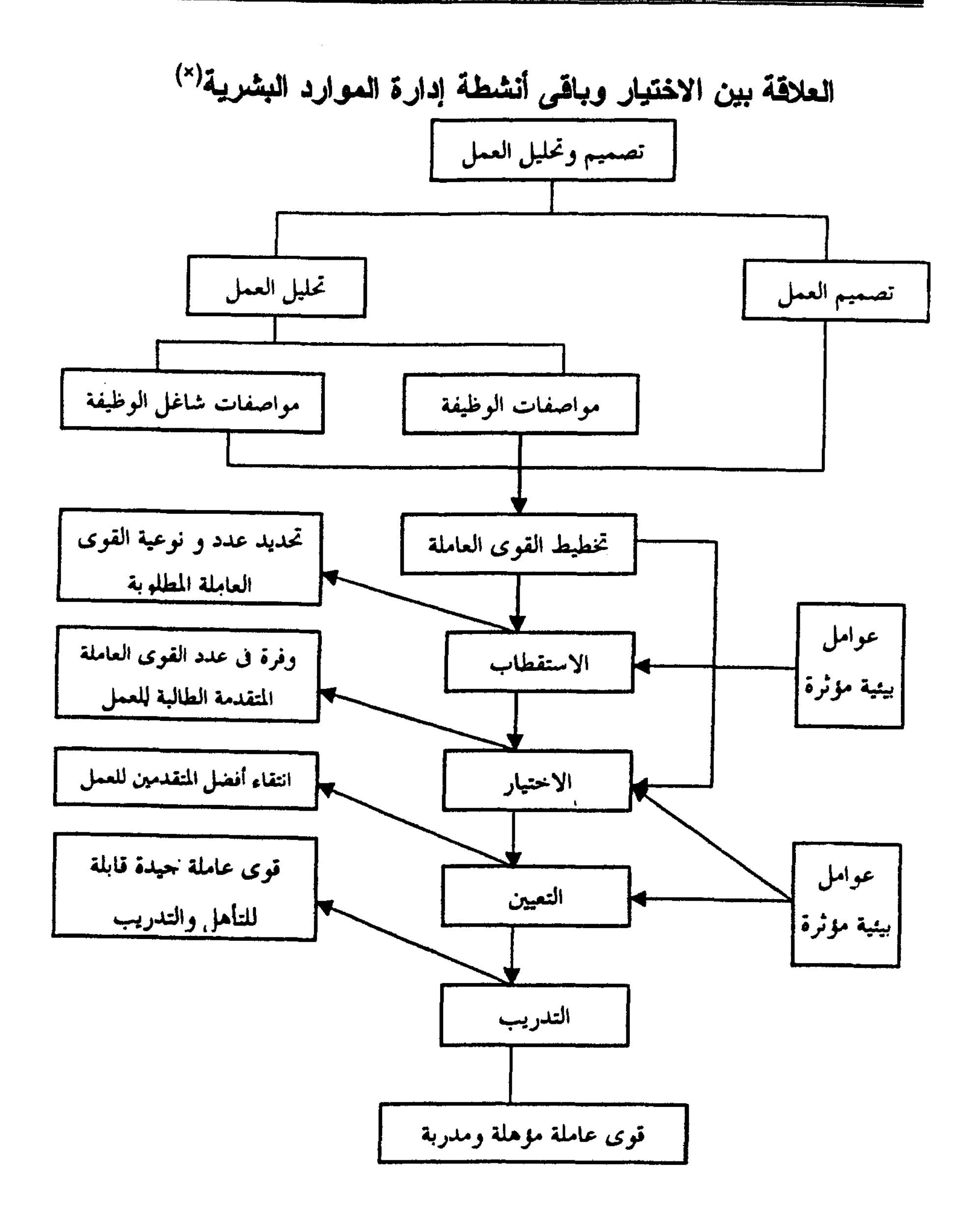
### علاقة الاختيار بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى:

إن العلاقـــة بيـــن عملية الاختيار والأنشطة الأخرى التى تمارسها إدارة الموارد البشرية هى علاقة تكاملية سابقة ولاحقة لعملية الاختيار فالعلاقة السابقة تتمـــثل فـــى أن عملية الاختيار لا تتم إلا بعد تنفيذ عدد من الأنشطة مثل نشاط تصميم وتحليل العمل ثم تخطيط القوى العاملة ثم عمليات الاستقطاب أما بالنسبة للعلاقـــة اللاحقـــة فهـــى علاقة عملية الاختيار بنشاطى التدريب وقياس الأداء والرسم التالى يسهم فى إيضاح تلك العلاقات.

---

(*) نحن نقصد بالبيئة الخارجية القيود المفروضة على المنظمة من خارجها.

## العلاقة بين الاختيار وباقى أنشطة إدارة الموارد البشرية(×)




() مقتبس من د. عمر وفى عقيلى، مرجع سبق ذكره، ص ١١٤.

ولمزيد من الإيضاح نلقى الضوء على هذه العلاقات على النحو التالى:

**١- العلاقة بين نشاط الاختيار وتصميم وتحليل العمل:**

يقدم تصميم وتحليل العمل لنا المعايير الأساسية والموضوعية التى على أساسها تتم عمليات المفاضلة بين المتقدمين لانتقاء أفضلهم للتعيين. ومن ثم يمكن القول بأن العلاقة بين الاختيار وتصميم وتحليل العمل هى علاقة مباشرة حيث لا يمكن تنفيذ النشاط الأول إلا بعد تنفيذ النشاط الثانى.

**٢- العلاقة بين نشاط الاختيار وتخطيط القوى العاملة:**

يمد تخطيط القوى العاملة نشاط الاختيار بمعلومات كافية عن نوعيات أفراد القوى العاملة وتخصصاتها التى تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً على ضوء حجم وعبء العمل الحالى والمستقبلى.

**٣- العلاقة بين نشاط الاختيار والاستقطاب:**

إن النشاط الفعال للاستقطاب يسهم فى توفير أعداد كبيرة مؤهلة لطبى العمل بالمنظمة وهذه الوفرة تجعل بدائل الاختيار الأنسب والأفضل فيها أكثر احتمالاً.

**٤- العلاقة بين نشاط الاختيار وقياس الأداء:**

حيث تعد نتائج قياس الأداء للفرد بعد تعيينه بمثابة معيار للحكم على مدى سلامة الاختيار فإذا كانت النتائج إيجابية دل ذلك على سلامة عملية الاختيار والعكس صحيح.

**العلاقة بين نشاط الاختيار والتدريب:**

وهنا يلاحظ أن فاعلية التدريب تعتمد أساساً على مدى فاعلية الاختيار فى توفيره الأفراد المؤهلين للعمل والقابلين لعملية التدريب التى تعمل على تطويرهم وصقل قدراتهم ومهاراتهم وجعلهم قوى عاملة صالحة.

**مسؤولية قرار الاختيار:**

جرى العرف أنه بالنسبة للمنظمات التى توزع فيها مهمة متابعة واختيار المـوارد البشرية على الأقسام الوظيفية كالإنتاج والتسوق والتمويل .. فإن مهمة الاختـيار تسـند إلـى المدراء التنفيذيين وشعب إدارة الموارد البشرية أما فى المـنظمات الـتى تتمـتع فـيها إدارة الموارد البشرية بموقع متميز فى الهيكل التنظـيمى – أى فـى حالـة التبعية المباشرة لها لرئيس مجلس الإدارة – فإن مسـؤولية اتخـاذ قرار التعيين يقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية فهى المسؤولة عن إجراءات الاختيار بدء بالإعلان وانتهاء باتخاذ قرار التعيين.

وتعتـبر عملـية المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من أصـعب مسئوليات إدارة الموارد البشرية وهى تتطلب وجود تنسيق وتعاون مع بقية الإدارات الأخرى فى المنظمة فالحاجة إلى الأفراد تنشأ من حاجة الإدارات المختلفة لهم فى وظائفهم الشاغرة وبالتالى فإن مشاركة تلك الإدارات فى توفير المعلومات والجوانب الفنية فى عملية المفاضلة سوف يساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

وعلـى الرغم من وجود أساليب متعددة فى تحديد مسؤولية الاختيار إلا أن حقيقة الأمر تؤكد بعدم وجود أسلوب واحد يصلح لجميع المنظمات[1] لذا فإن مسؤولية قرار الاختيار تتحدد فى ضوء الاعتبارات الآتية:

١- نوع الوظيفة والمستوى الذى تقع فيه فقد تتطلب بعض الوظائف أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية قرار الاختيار كالوظائف الإدارية.

٢- نـوع المنظمات وإمكانياتها فالمنظمات ذات الإمكانيات المالية العالية تعهد بعملية الاختيار إلى مراكز متخصصة؟

---

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢.

٣- نـــوع المتقدميـــن لشـــغل الوظـــائف ففى البيئات التى تتميز بتأهيل عالى لمواردها البشرية تكون عملية التوظيف عملية روتينية.

٤- القيود والبيئة القانونية والاجتماعية فكلما زادت درجة تعقيد تلك القيود كلما تطلب الأمر أن تكون مسؤولية القرار لدى الإدارة العليا.

**طرق الاختيار:**

لا يوجــد طريق واحد أو نموذج واحد يحتذى به عند اختيار المتقدمين للعمل يمكن تعميمه واتباعه فى كافة أنواع المنظمات وذلك بسبب اختلاف طبيعة العمــل ومتطلــباته ومن ثم توجد عدة وسائل لاختيار الفرد طبقاً لمطالب العمل المطلوب إنجازه يمكن إنجازها فيما يلى(١):

**١- طلب التوظيف:**

يقصـــد بطلـــب التوظيف تلك الاستمارة الخاصة التى تصممها المنظمة ويملؤهـــا المـــتقدم للتعريف بنفسه وهى تعتبر من أهم المصادر للحصول على المعلومـــات الأولـــية عـــن المـــتقدم كما أنها تعتبر بمثابة الاختيار مبدئى لقدرة المرشـــح على الكتابة الصحيحة وعلى توضيح آرائه ولقدراته على الفهم كذلك كمـــا أن ملء هذا النموذج يجب أن يكون قاصراً على من تتوافر فيهم الشروط اللازمـــة للتعيين مع ملاحظة أن هناك اختلاف فى تصميم طلبات الاستخدام من مـــنظمة لأخرى وذلك باختلاف طبيعة أعمال واختصاصات هذه المنظمات غير أنـــه يجـــب أن يراعى فى تصميمها بصفة عامة الوضوح والدقة والتسلسل فى التفكـــير وعمومـــاً فـــإن نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصـــية المتقدم للتعين كاسمه الثلاثى وعنوانه ورقم تليفونه .. وأى معلومات تجـــد إدارة الموارد البشرية أهميتها، ويمكن القول أن طلب الاستخدام يفيد فيما يلى(٢):

---

(1) د. عاصم الأعرجى وآخرون، إدارة الأفراد، وزارة التعليم العالى، بغداد، غير مبين سنة النشر، ص ص ١٢٩-١٤٢.

(2) Robet C. Applepy, Modern Business Administration second, Pitman Publishing limited, London, 1977, P. 240.

١- تســتخدم البيانات الواردة فيه كأساس لتوحيد الأسئلة اللازمة للحصول على مزيد من المعلومات والتى توجه للمتقدم فى الاختبارات الشخصية.

٢- يــزود المــنظمة بمعلومات أولية عن طالبى العمل وبالتالى يمكن استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.

٣- تمــثل هذه الطلبات مرجعاً يمكن لاحتفاظ به فى ملف المتقدم بحيث يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

٤- يمكن عن طريق المعلومات الواردة فى هذا النموذج معرفة مقدرة المرشح على الكتابة والصياغة السليمة وعلى درجة ترتيب أفكاره.

**وفيما يلى أحد نماذج طلبات الاستخدام:**

## نموذج طلب استخدام

الوظيفة المطلوبة: .............................. التاريخ: ..........................

الاسم الثلاثى: .............................. النوع: ذكر    أنثى

السن: .  ............ تاريخ الميلاد: .................. محل الميلاد: .........

العنوان: .............................. القسم: ........... الملاحظة: ............

الحالة الاجتماعية

أعزب    متزوج    مطلق    أرمل

صورة شخصية

الموقف من التجنيد:

أدى الخدمة    معافى مؤقت    معافى نهائى

الأفراد الذين تعولهم:

| الاسم | الجنس | تاريخ ومحل الميلاد | الدخل | صلة القرابة |
|---|---|---|---|---|
| ١- | | | | |
| ٢- | | | | |
| ٣- | | | | |
| ٤- | | | | |
| ٥- | | | | |

المؤهل العلمي:

| السنة | | اسم المدرسة/ الجامعة/ المعهد | نوع المدرسة | الشهادة الممنوحة |
|---|---|---|---|---|
| من | إلى | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

الخبرة العملية: أذكر الخبرات العملية التى اكتسبتها:

| سنوات الخبرة | | نوع الوظيفة | جهة العمل | الراتب | سبب ترك الخدمة |
|---|---|---|---|---|---|
| من | إلى | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

اللغات والمهارات الخاصة:

أذكر اللغات التى تعرفها:

| اللغة | التحدث | القراءة | الكتابة |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

التدريب أذكر أسماء الدورات التدريبية التى حضرتها:

| مدة التدريب | | اسم البرنامج التدريبى | الجهة المنظمة | أسماء الحاضرين |
|---|---|---|---|---|
| من | إلى | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

دون أدناه أسماء ثلاث من أقاربك يمكننا الاتصال بهم فى حالة الطوارئ:

| الاسم | العنوان | صفة القرابة | رقم التليفون |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

أذكــر أسماء ثلاث من غير الأقارب لك بهم معرفة جيدة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات:

| الاسم | العنوان | صفة القرابة | رقم التليفون |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

هذا الجزء يملأ بمعرفة موظف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة:

| مراجعة الطلبات | الاسم | الوظيفة | التاريخ | القرار |
|---|---|---|---|---|
| موظف إدارة الموارد البشرية المختص | | | | |
| موظف الجهة الإدارية الطالبة | | | | |

الإجراءات:

| نوع الإجراء | المسئول | التاريخ |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

## تحليل بنود طلب التوظيف:

لمـــا كانت البنود التى يحتويها طلب التوظيف ذات تأثير فعال فى عملية الاختـــيار وبالتالى فإن تحديد ماهية البنود التى يحتويها طلب الاستخدام وكيفية استخدامها يتوقف على مدى النفع المتحقق من استخدام هذه الوسيلة ولتقدير مدى الصدق فى البنود التى يحتويها نموذج الاستخدام يتم مقارنة نسبة ذوى الفاعلية[*] وغـــير ذوى الفاعلـــية فى العمل بالنسبة لكل معلومة من المعلومات البديلة التى تغطيها البنود[1].

(*) يقصد بالفاعلية هنا درجة التطابق بين متطلبات العمل وصفات الأفراد المرشحين للعمل.

(1) د. أحمد صقر عاشرو، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٧.

**تدريب:**

إذا كـــان معـــيار الفاعلية المستهدف هو البقاء فى العمل مدة لا تقل عن خمـــس ســـنوات ففـــى ضوء البيانات الواردة بالجدول التالى والخاصة بالفئات العمـــرية للعامليـــن بالمنظمة والذى تظهر فيه من بقوا فى العمل ونسبة تاركى العمل حدد الأوزان النسبية التى تعطى للفئات العمرية الخاصة بالمرشحين للعمل وهم فى نفس الفئات العمرية للعمالة الحالية.

| فئات العمر | نسبة من بقوا فى العمل | نسبة من تركوا العمل |
|---|---|---|
| أصغر من ٢٥ | ٤٠ % | ٦٠ % |
| ٢٥ – ٣٥ | ٦٥ % | ٣٥ % |
| ٣٥ – ٤٥ | ٨٠ % | ٣٠ % |
| أكبر من ٤٥ | ٦٠ % | ٤٠ % |

**الحل**

يـــتم تحديد الأوزان النسبية لكل فئة عمرية عن طريق إيجاد الفرق بين النســـبيتين وعلى أساس هذا الفرق نعطى أوزان تناسب مع حجم الفرق واتجاهه وذلك كما هو موضع بالجدول التالى:

| الفئة العمرية | نسبة من بقوا فى العمل | نسبة من تركوا العمل | الفرق بين النسبيتين(*) | الوزن |
|---|---|---|---|---|
| أصغر من٢٥ | ٧٠ % | ٦٠ % | ٢٠ % | ٢ |
| ٢٥-٣٥ | ٦٥ % | ٣٥ % | ٣٠ % | ٣ |
| ٣٥-٤٥ | ٨٠ % | ٢٠ % | ٦٠ % | ٦ |
| أكبر من٤٥ | ٦٠ % | ٤٠ % | ٢٠ % | ٢ |

مـــع ملاحظة ضرورة إجراء هذا التحليل بالنسبة لكل بند من بنود طلب الاســـتخدام حـــتى يتوافر لدينا أوزان يمكن إعطاؤها لكل استجابة من استجابات

(*) إذا كـــان الفرق بين النسبتين فى بند معين لكل استجابة من الاستجابات البديلة قريب من الصفر فإنه يجب إلغاء هذا البند من نموذج طلب الاستخدام.

المرشحين للعمل ثم تجمع الدرجات التى يحصل عليها كل فرد فى البنود المختلفة ومن ثم يتكون لدينا درجة إجمالية يمكن الاعتماد عليها لتحديد مدى الصلاحية المتوقعة للفرد وبالتالى تقرير اختياره للعمل أو رفضه.

**٢- الاختبارات:**

تستخدم الاختبارات من أجل مشاهدة وقياس أداء الفرد فى وضعية اصطناعية وثباته وهى تعتبر من المراحل الضرورية فى برنامج الاختيار ويقصد بالاختبار هنا "**تلك المراحل المنتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمى**"(١).

**هذا ويلاحظ مراعاة الآتى عند إجراء الاختبارات:**

١- يجب مراعاة تصميم الاختبارات طبقاً لما تسفر عنه نتائج تحليل الوظائف.

٢- أنه لا يمكن الاعتماد على نتائج الاختبار إلا إذا توافرت فيه خاصية الثبات أى تكون لجنة الاختبار لنفس الفرد وفى نفس الظروف واحدة مهما تكررت مرات الاختبار.

٣- يجب أن تتميز الاختبارات بالصحة بمعنى أن تكون مناسبة تماماً للخاصية المراد قياسها.

٤- إن الاختبارات لا تستخدم لتقدير مدى مناسبة فرد من عدمه وإنما تستخدم فقط كمعيار للمفاضلة بين الأفراد.

٥- إن الاختلاف البسيط فى نتائج الاختبارات لا تعنى أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدرجة الأدنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشئ من الحكمة والدقة.

---

(1) د. حامد احمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٤، ص ١٣٧.

٦- أن نجـــاح الفـــرد فـــى الامـــتحانات لا يعنى مطلقاً نجاحه فى عمله بصفة مستديمة.

٧- أن نـــتائج الاختبار تعتبر فقط تدعيم للبيانات التى يمكن الحصول عليها من طلبات التوظف والقابلات المبدئية.

٨- أن الاختـــبارات التى يثبت نجاحها فى منظمة معينة لا يشترط نجاحها فى منظمة أخرى لاختلاف ظروف المنظمين.

٣- المقابلات:

يقصد بالمقابلة مجرد محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظـــائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختيار وذلك مع ملاحظة:

أ- أن تكون المقابلة فى الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب فى إجهاد راغبى الـ ل بقدر الإمكان.

ب- أن يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقابلة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توفرها فى شاغر الوظيفة.

٣- يجـــب أن يكـــون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وأن يتذكر دائماً أنه يقـــوم بمقابلـــة وليس تحقيق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكان وأن يراعى استخدام اللغة التى تلائم المبحوث.

## أنواع المقابلات[1]:

### أ- المقابلة المتعمقة:

وهنا يتم مسبقاً تحديد الموضوعات التى ستكون مجالاً للمناقشة حيث يقوم المقابل باستخدام أسئلة عامة للحصول على معلومات عن هذه الموضوعات ومن أمثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم - الوظيفة السابقة - اتجاهات راغبى العمل وخططهم المستقبلية ... إلخ.

### ب- المقابلة النموذجية:

وتستخدم نماذج من الأسئلة مصممة مسبقاً بواسطة متخصصين من أجل الاختبار لوظائف معينة.

### ج- مقابلة الضغط:

يتم وضع المتقدم فى ظروف غير عادية أو مواقف مربكة وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته فى مثل هذه المواقف.

### د- مقابلة عكس المشاعر[2]:

وتمثل هذه المقابلة مهارة خاصة فى الإنصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من التقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة يذكرها الطرف الثانى وبحيث يعكسها مرة أخرى إليه بدون أى محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات أى أن القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقته أو عدم موافقته على العبارة التى يذكرها الطرف الثانى فهو لا يتعاطف معه ولا يدفعه بالخطأ فى نفس الوقت.

---

(1) د. حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

(2) د. إبراهيم العمرى، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٠.

**هـ- المقابلة الغير موجهة:**

وهــنا يلعب المقابل دور المنصت بعد أن يترك المجال للمتقدم للإجابة على أسلة المفتوحة:

**وفــى نهاية حديثنا عن المقابلات نود الإشارة إلى أن هناك العديد من الأخطــاء الــتى يجب أن يتجنبها القائمون بعملية المقابلة وذلك من أجل زيادة كفاءة أسلوب المقابلات الشخصية ومن هذه الأخطاء ما يلى[١]:**

١- التحــيز والــتقدير العاطفى أو غير الموضوعى وعلى الرغم من استحالة الــتخلص كلياً من هذا العيب فإنه من الممكن التخفيف من حدته عن طريق انتــباه المقــابل وحرصـــه على عدم سيطرة نزعاته الشخصية على آرائه الموضعية عن التقييم.

٢- تأثــير أثــر الهالة فعلى سبيل المثال قد يتم تقييم الشخص الأنيق فى لباسه ومظهره على أنه ذكى وطموح ويمكن الاعتماد عليه وذلك بسبب أن القائم بالمقابلة والتقييم يهتم شخصياً بأناقة الشخص ومظهره.

٣- فشــل المقابل فى الاستماع الفعال لما يقوله الشخص المتقدم للوظيفة حتى وإن بدا منصتاً الأمر الذى يؤدى فى الغالب إلى تقييم غير موضوعى.

ونقــدم فما يلى نموذجاً لتقويم مقابلة يمكن الاسترشاد به عند إجراء مثل هذا النوع من المقابلات:

---

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٧.

## نموذج تقديم مقابلة

**معلومات عامة:**

**الاســـــــم:** ..................................................

**الحالة الاجتماعية:** ..................................................

**العمــــــــر:** ..................................................

**مكان الإقامـــة:** ..................................................

**الأنشطة والاهتمامات الشخصية:**

الأنشطة     ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

الهوايات     ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

**القدرة على التعبير أثناء المقابلة:**

ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

**السلوك العام أثناء المقابلة:**

ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

**القدرة على اتخاذ القرارات/ الإصغاء/ المبادرة)**

ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

**المظهر الشخصى:**

ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

**التحصيل الدراسى:**

ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

**مجالات الاهتمام فى الوظيفة:**

ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

**(الراتب/ فرص الترقى/ فرص التدريب/ المناخ) القدرات التنظيمية**

ممتاز     جيد جداً     جيد     متوسط     ضعيف

**كتابة طلب الاستخدام**

مدى اشتمال طلب الاستخدام على المعلومات المطلوبة

اللغات التى يجيدها:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| العربية | ممتاز | جيد جداً | جيد | متوسط | ضعيف |
| الإنجليزية | ممتاز | جيد جداً | جيد | متوسط | ضعيف |
| أخرى | ممتاز | جيد جداً | جيد | متوسط | ضعيف |

ملاحظات

**مناسب لشغل وظيفة**

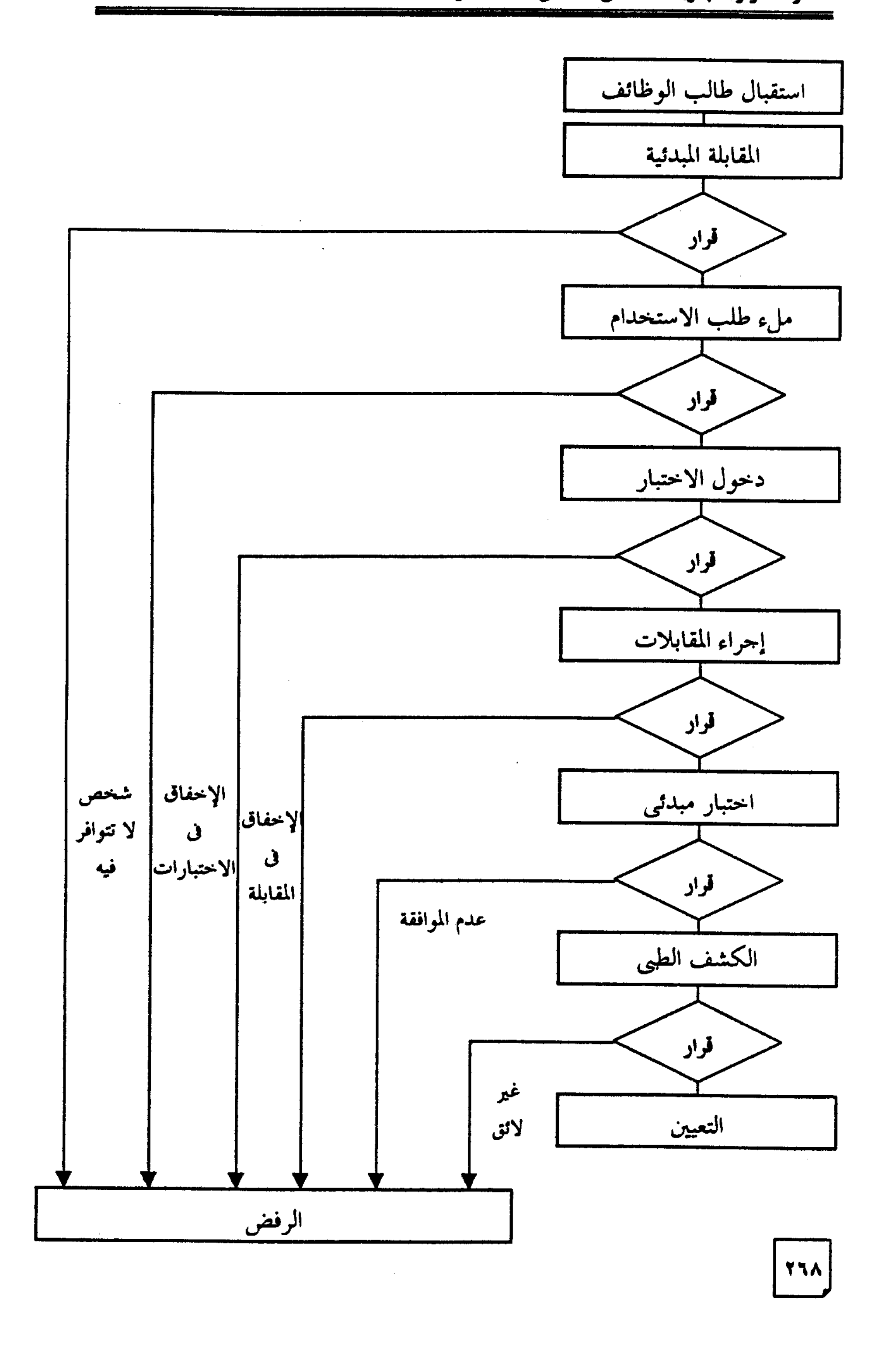
- روتينية          - تحليلية
- إبداعية          - فكرية

غير مناسب لشغل أى وظيفة

## مراحل الاختيار:

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية يجب أن تمر بها عملية المفاضلة بين الأفراد وذلك لحين صدور قرار تعينهم أو استلامهم العمل بالمنظمة مع أن هناك بعض التشريعات الحكومية التى تتدخل فى عملية الاختيار مثل شروط الإعلان فى الصحف وشروط الجنسية والشروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية .. إلخ، وبمراعاة كل هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تحدد خطوات رئيسية مترتبة على النحو الذى يوضحه المخطط التالى[1]:

(1) أ. رضا عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، غير مبين الناشر، ص ٨٧.


استقبال طالب الوظائف
المقابلة المبدئية
قرار
ملء طلب الاستخدام
قرار
دخول الاختبار
قرار
إجراء المقابلات
قرار
اختبار مبدئى
قرار
الكشف الطبى
قرار
التعيين
شخص لا تتوافر فيه
الإخفاق فى الاختبارات
الإخفاق فى المقابلة
عدم الموافقة
غير لائق
الرفض

**وفيما يلى شرح موجز لهذه الخطوات**

**١- استقبال طالبى الوظائف:**

حيـــث يجب أن تخصص إدارة الموارد البشرية بعض العاملين بها ممن تـــتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين فى العمـــل بالمـــنظمة وينـــبغى أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المـــنظمة وكافـــة أنشطتها والمزايا التى تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادى وموقعهـــا بين المنظمات المنافسة الأخرى وتسهم هذه الخطوة فى تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون فى العمل بالمنظمة.

**٢- المقابلة المبدئية:**

وهـــنا يقـــوم الموظـــف المختص بإدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئـــية مـــع الأفراد الراغبين للعمل بالمنظمة بغية استبعاد الأفراد الذين يكون الواضـــح أنهـــم لا تـــتوافر فيهم الشروط الأساسية التى تتطلبها الوظيفة كشرط المؤهـــل العلمـــى أو ســـنوات الخـــبرة أو الجنس وكذا التقويم العام لمظهرهم وشخصهم.

**٣- مل · طلبات الاستخدام:**

حيث سبق الحديث عن تلك الطلبات غير أنه يجب أن نؤكد هنا على أنه يفضل أن يتم ملء هذه الطلبات فى حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين فقط.

**٤- إجراء اختبارات التوظيف وإجراء المقابلات:**

هذا ما تم مناقشته فى الصفحات السابقة.

**٥- الكشف الطبى:**

بعـــد تحلـــيل البـــيانات الخاصـــة بكل وظيفة بهدف تحديد الاشتراطات الصـــحية الـــتى تتطلـــبها يتم الكشف الطبى الذى يجريه طبيب أو مجموعة من الأطباء بهدف:

١- حمايـــة الموظـــف إذا يضـــمن وضعه فى الوظيفة التى تناسب حالته الصحية.
٢- ضمان تحقيق أقصى استفادة من الموظف.
٣- حماية باقى الموظفين إذ أن تعيين شخص مصاب قد يؤدى إلى إصابة باقى الموظفين ممن تضطرهم طبيعة العمل إلى مخالطته.

وبعـــد إتمام الكشف الطبى على النموذج الموضح بالصفحة التالية ترسل صـــورة مـــنه إلى إدارة الموارد البشرية لمطابقة هذه الاشتراطات على شروط شغل الوظيفة.

## مطالب الوظيفة من حيث الاشتراطات الصحية[1]

اسم الوظيفة ........................................ القسم الذى تتبعه ..........

اشتراطات تمليها طبيعة العمل ......... اشتراطات تمليها ظروف العمل ......

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١ | رفع الأحمال أو الأشياء الثقيلة بالكيلو | ١-٥ | | ٣٣ | طول النظر |
| | ٢ | | ٦-١٦ | | ٣٤ | قصر النظر |
| | ٣ | | ١١-٢٥ | | ٣٥ | السمع |
| | ٤ | | ٢٦-٥٠ | | ٣٦ | العمل داخل المبنى |
| | ٥ | | ٥١-١٠٠ | | ٣٧ | خارج المبنى فى جو معتدل |
| | ٦ | | +١٠٠ | | ٣٨ | خارج أو داخل المبنى فى جو حر |
| | ٧ | حمل الأشياء الثقيلة والمشى بها | ١-٥ | | ٣٩ | خارج أو داخل المبنى فى جو بارد |
| | ٨ | | ٦-١٠ | | ٤٠ | التغيير المفاجئ فى درجة الحرارة |
| | ٩ | | ١١-٢٥ | | ٤١ | الرطوبة |
| | ١٠ | | ٢٦-٥٠ | | ٤٢ | الجفاف |
| | ١١ | | ٥١-١٠٠ | | ٤٣ | آلات أو أدوات تتحرك فى ماكينات تعرض مستخدميها |
| | ١٢ | | +١٠٠ | | | |
| | ١٣ | شد بالأصبع | | | ٤٤ | للخطر إذا أسئ استعمالها |
| | ١٤ | | | | ٤٥ | أدوات أو مواد حادة |
| | ١٥ | ضغط الدم | | | ٤٦ | أرض مكسرة |
| | ١٦ | | | | ٤٧ | أرض مبلولة |
| | ١٧ | حمل تحت الإبط | | | ٤٨ | خطر من تيار الكهرباء. |
| | ١٨ | | | | ٤٩ | تعرض للإصابة بحروق |
| | ١٩ | حمل على الكتفين | | | ٥٠ | متفجرات |

(1) هذا النموذج مقتبس من كتاب الأفراد للأستاذ الدكتور محمد عاطف عبيد.

| | م | | | | م | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ٢٠ | | | | ٥١ | ضعف الإضاءة |
| | ٢١ | الجلوس أثناء العمل | | | ٥٢ | ضعف التهوية |
| | ٢٢ | جملة الوقت واقف أثناء العمل | | | ٥٣ | الاهتزازات |
| | ٢٣ | المشى | | | ٥٤ | الضوضاء |
| | ٢٤ | الجرى | | | ٥٥ | يعلـم شـاغل الوظيفة مع بعض الزملاء |
| | ٢٥ | التسلق | | | ٥٦ | يعمل وحده فى مكان مستقل |
| | ٢٦ | استخدام الأرجل فى التسلق | | | ٥٧ | تغير الوردية |
| | ٢٧ | استخدام الأرجل والأيدى | | | ٥٨ | أخرى |
| | ٢٨ | الضغط على الأشياء وأنت جالس | | | ٥٩ | أخرى |
| | ٢٩ | الضغط على الأشياء وأنت واقف | | | ٦٠ | أخرى |
| | ٣٠ | الإيحاء | | | ٦١ | أخرى |
| | ٣١ | الركوع | | | ٦٢ | أخرى |
| | ٣٢ | الانثناء | | | ٦٣ | أخرى |

### معايير تقييم سياسة الاختيار:

يمكـن الحكـم علـى مدى سلامة سياسة الاختيار من خلال المؤشرات التالية:

١- مدى كفاءة الفرد فى أداء عمله.

٢- مدى نجاح الفرد فى التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.

٣- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.

٤- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.

٥- معدل دوران العمل/ الغياب/ إصابات العمل.

٦- مستوى الإنتاجية/ ودرجة تدنى الروح المعنوية.

## استخدام الأساليب الكمية فى ترشيد قرارات الاختيار[1]:

تقوم عملية الاختيار على أساس المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم مناسبة لهذا العمل أى أن العملية تنطوى على رفض لبعض المتقدمين وعلى قبول بعضهم وحتى نضمن فاعلية عملية الاختيار هذه فإنه لابد من تقليل نوعين من الأخطاء:

١- الخطأ الموجب: وهو الذى يترتب عليه قبول فرد فى العمل ثم يتضح عدم تحقق هذه الفاعلية[*] فى الواقع.

٢- الخطأ السالب: وهو الذى يترتب عليه اتخاذ قرار استبعاد قبول المرشح للعمل رغم إمكانية تحقق هذه الفاعلية لو كان الفرد قد وضع فعلاً فى العمل.

وللتحقق من تقليل هذين النوعين من الأخطاء نلجأ إلى استخدام بحوث الصدق التى تحاول التعرف على الجوانب السلوكية التى يمكن أن تعكسها المعلومات التى تجمع عن صفات الفرد عند تقدمه للعمل الشاغر وأهم الأساليب الإحصائية التى يمكن استخدامها لهذا الغرض **طريقة الارتباط والانحدار البسيط. واستخدام هذه الطريقة يتطلب توافر شروط معينة هى:**

١- أن تكون العلاقة بين المتغيرين خطية تتخذ صورة الخط المستقيم.

٢- أن تكون القيم التى يحتويها المتغيرين قيم أصلية – أى ليست سلبية.

---

(1) د. أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقى، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٧٩، ص ١١٨ وما بعدها.

(*) نحن نقصد بالفاعلية هنا درجة التطابق بين متطلبات العمل وصفات الأفراد المرشحين للعمل فزيادة الفاعلية تعنى زيادة درجة هذا التطابق والعكس صحيح.

٣- أن يكون تشتت قيم متغير الفاعلية "المتغير التابع" المقابلة لدرجات أو فئات متغير التنبؤ(*) "المتغير المستقل متجانسة بين هذه الدرجات أو الفئات.

والآن يمكـــن اســـتخدام معامل الصدق(**) والوسط الحسابى والانحراف المعـــيارى لمتغير التنبؤ والوسط الحسابى والانحراف لمتغير الفاعلية فى ترشيد سياسة الاختيار وذلك من خلال استخدام معادلة الانحدار:

ص = م س + ج حيث يتم استخدام المعادلتين التاليتين

$$م = ر \times \frac{ع\,ص}{ع\,س} \quad .... (١)$$

$$ج = \frac{\bar{ص}}{م\,\bar{س}} \quad .... (٢)$$

ر = معامل الصدق (معامل الارتباط)

ع ص = الانحراف المعيارى للمتغير (ص) (متغير الفاعلية)

ع س = الانحراف المعيارى للمتغير (س) (متغير التنبؤ)

ج = الجزء المقطوع من المحور (ص)

ص = الوسط الحسابى لمتغير الفاعلية

س = الوسط الحسابى لمتغير التنبؤ

---

(*) يقصد بمتغير التنبؤ تلك المواصفات المبدئية للفرد والتى تتمثل فى القدرات العقلية وغير العقلـــية والخـــبرات والصـــفات الشخصية والميول والاهتمامات التى يتطلبها العمل أما متغير الفاعلية فهو العنصر الذى تم اختياره لأهميته الشديدة لأداء العمل بكفاية.

(**) معـــامل الصدق يقصد به معامل الارتباط البسيط لتقدير درجة الصدق التى يتصف بها متغير التنبؤ والقيم المقابلة لـــه فى متغير بفاعلية.

**تدريب:**

فـــى دراســـة أجريت للصدق على مدة الاختيار السابقة (س) وعلاقتها بفاعلية الأداء (ص) تبين لنا أن:

س = ٦,٢٦ سنة

ص = ٤ درجات

ع س = ٢,٩٨ سنة

ع ص = ٢,٦٨ سنة

ر = ٠,٦٤

فـــإذا تقرر استخدام مدة الخبرة السابقة للتنبؤ بفاعلية الأداء على أساس استبعاد من تقل درجات أدائهم المتوقعة عن ٤ درجات.

فـــالمطلوب تحديـــد الأشخاص المناسبين للعمل فى ظل سنوات الخبرة الموضحة مقابل كل اسم:

| الاسم | مدة الخبرة |
|---|---|
| ١- سعيد | ٤ |
| ٢- شاكر | ٨ |
| ٣- كامل | ٥ |
| ٤- صبحى | ٧ |
| ٥- جابر | ٦ |

**الحل**

أولاً: خط انحدار ص/ س = م س + ج

∴ يتم استخراج خط الانحدار باستخدام المعادلة التالية:

$$م = ر \times \frac{ع ص}{ع س}$$

م = ٠,٦٤ × (٢,٦٨ ÷ ٢,٩٨) = (١,٧١ ÷ ٢,٩٨) = ٠,٥٧٦ تقريباً

ثانياً: حساب قيمة (ج) من خلال المعادلة التالية:

ج = ص ÷ م س

= ٤ ÷ (٠,٥٧٦ × ٦,٢٦)

= ٤ ÷ (٣,٦٠٦) = ٠,٣٩

∴ معادلة خط الانحدار

ص = م س + ج

ص = ٠,٥٧٦ س + ٠,٣٩

ثالثاً: حساب درجات الأداء المتوقع لكل مرشح:

درجات الأداء المتوقع للمرشح سعيد:

= ٠,٥٧٦ × ٤ + ٠,٣٩

= ٢,٣٠٧ + ٠,٣٩ = ٢,٦٩ درجة

درجات الأداء المتوقع للمرشح شاكر:

= ٠,٥٧٦ × ٨ + ٠,٣٩

= ٤,٦٠٨ + ٠,٣٩ = ٤,٩٩ درجة

درجات الأداء المتوقع للمرشح كامل:

= ٠,٥٧٦ × ٥ + ٠,٣٩

= ٢,٨٨ + ٠,٣٩ = ٣,٢٧ درجة

درجات الأداء المتوقع للمرشح صبحى:

= ٠,٥٧٦ × ٧ + ٠,٣٩

= ٤,٣٢ + ٠,٣٩ = ٤,٤٢ درجة

درجات الأداء المتوقع للمرشح جابر:

= ٠,٥٧٦ × ٦ + ٠,٣٩

= ٣,٤٥٦ + ٠,٣٩ = ٣,٨٤ درجة

وحيث أن المطلوب أن يتم استبعاد من تقل درجات أدائهم المتوقع عن أربع درجات يتم استبعاد المرشح سعيد والمرشح كامل والمرشح جابر أما باقى المرشحين (صبحى، شاكر) فيتم اختيارهم للعمل.

## ثالثاً: سياسة التعيين:

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم إصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذى تم تعينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين فى المنظمة.

### مصوغات التعيين:

يشترط عند التقدم للتعيين أن يكون طلب الوظيفة مصحوباً بالمستندات الآتية:

١- شهادة الميلاد أو مستخرج رسمى منها.

٢- المؤهل الدراسى.

٣- شهادة إتمام الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها.

٤- شهادة تأدية الخدمة العامة أو الإعفاء منها.

٥- شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة.

٦- صحيفة الحالة الجنائية حديثة التاريخ.

## نظام التعيين فى الوظائف العامة[1]:

١- بالنسبة لوظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء.

٢- الوظـائف العليا يكون التعيين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الإدارة.

٣- باقى الوظائف يكون التعيين فيها بقرار من رئيس مجلس الإدارة أن من يفوضه.

- **التعيين فى الوظائف التى تشغل بامتحانات:** يضع مجلس الإدارة القواعد الخاصة بالإعلان عن الوظائف الخالية وإجراءات التعيين فيها.
- **التعيين فى الوظائف التى تشغل بدون امتحان:** وهنا يحدد مجلس الإدارة الوظائف التى تشغل بدون امتحان ويكون التعيين فى هذه الوظائف على النحو التالى:

١- إذا كانت الشهادة الدراسية هى العنصر الأساسى فيكون التعيين طبقاً للمؤهل الأعلى.

٢- إذا كانت الخبرة هى العنصر الأساسى فيكون التعيين طبقاً لمدة الخبرة.

- **التعيين عن طريقة الترقية:** معنى ذلك أن ينقل العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفته طالما تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة أن العنصر الحاكم فى الترقية قد يكون الأقدمية أو الاختيار حسب السياسة التى تتبعها المنظمة.
- **التعيين عن طريق النقل:** معنى ذلك أن ينتقل العامل بناء على رغبة من المنظمة التى يعمل بها إلى منظمة أخرى مماثلة أو مختلفة حسب الأحوال ويشترط هنا أن يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين.

---

(1) د. كمال عزام، إدارة الموارد البشرية، غير مبين الناشر، ص ١١٠ وما بعدها.

- **التعيين عن طريق التكليف:** ويتم ذلك بمعرفة الوزارات المختصة بتعيين بعض الخريجين وتوزيعهم على المصالح الحكومية ووحدات القطاع العام وهذا النوع من التعيين عادة ما يتسبب فى وجود فائض بالعمالة.
- **التعيين عن طريق الندب:** بحيث يتم هنا ندب العامل إلى وظيفته فى ذات الشركة لمدة سنة قابلة للتحديد بحد أقصى سنتين.

## الهندرة وأثرها على سياسة التوظيف:

يمكن إيضاح تأثير الهندرة على سياسة التوظيف كما يلى:

١- عرض البيانات الخاصة بتخطيط القوى العاملة على شاشات الحاسب الآلى بدلاً من استخراجها يدوياً.

٢- متابعة المعلومات الخاصة بالموظفين آلياً.

٣- تقليص العمل الورقى مما يؤدى إلى تخفيض تكاليف العمل.

٤- التخلص من البيانات الفائضة حول الوظائف وتحسين مراقبة الميزانية ومطابقة أعداد الموظفين مع ميزانية القوى العاملة.

٥- دراسة حالات الترقية آلياً بحيث يستغرق إكمال إجراءات مراجعة الحالات التى لا تستوفى الشروط حوالى ٥% من الوقت الذى كانت تستغرقه الإجراءات اليدوية.

٦- خفض تكاليف التوظيف من الخارج من خلال تحديد المرشحين المناسبين من الموظفين بداخل المنظمة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل.

٧- توحيد أنظمة تقارير الرواتب وتقليص أعداد التقارير يدوياً بواسطة المديرين.

٨- إعداد تقارير استخدام المتقاعدين بالامتيازات الخاصة بهم آلياً.

# تدريبات عملية

١- الاختيار والاستقطاب يعتمد كل منها على الآخر وضح ذلك فى ضوء منهج النظم.

٢- وضح أهمية الاستقطاب مع ذكر المهام التى يتضمنها وعلاقته بباقى أنشطة إدارة الموارد البشرية وكيفية الحكم على فاعليته.

٣- لا يوجد طريق واحد يحتذى به عند اختيار المتقدمين للعمل يمكن تصميمه واتباعه فى كافة أنواع المشروعات .. ناقش ذلك موضحاً طرق الاختيار المختلفة.

٤- ليس من شك فى أن قرار الفرد بالعمل فى منظمة ما أو رفض العمل بها يرجع إلى مجموعة من العوامل .. ناقش ذلك

## مشكلة وقرار:

### شركة سلامة للتوريدات الملاحية

حـــاول اختيار الشخص المناسب لشغل وظيفة (أخصائى تدريب إدارى) بشـــركة سلام للتوريدات الملاحية علماً بأن واجبات ومسؤوليات الوظيفة تتمثل في:

١- الاشتراك فى تصميم برامج تدريبية.

٢- إعداد الجداول الزمنية لبرامج التدريب.

٣- تحلـــيل البـــيانات الـــواردة مـــن الإدارة لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤- اقتراح معايير المفاضلة بين المرشحين للالتحاق بالبرامج التدريبية.

٥- فحـــص التشريحات الواردة لكل برنامج تدريبى وتحديد مدى استيفاء كل مرشح لشروط الانتظام بالبرنامج.

٦- تقديـــم الخدمـــات اللازمـــة قبل وخلال وبعد تنفيذ البرامج التدريبية للإدارات المرشحة.

**المرشح الأول: محمد أحمد على**

تاريخ الميلاد : ١٩٥١/٣/٢١

الجنس : ذكر

المؤهل : بكالوريوس علوم – جامعة قناة السويس

التدريب السابق : (١) برنامج تدريبى (أخصائى شؤون عاملين)

(٢) برنامج فى مكافحة التلوث البيئى.

الخبرات العملية السابقة:

٤ سنوات مراجع للميزانية بشركة المتحدين للملاحة

٤ سنوات أخصائى شؤون عاملين بشركة الأنوار الملاحية.

٤ سنوات مراجع بمكتب بريقع للمحاسبة.

**المرشح الثانى: شويكار عبد العاطى**

تاريخ الميلاد : ١٩٤٦/٢/١٦

الجنس : أنثى

المؤهل : ليسانس فلسفة – جامعة عين شمس

التدريب السابق : (١) برنامج فى تنظيم وإدارة المكاتب

(٢) برنامج فى التدريس التربوى

الخبرات العملية السابقة:

٣ سنوات أخصائية اجتماعية (بمؤسسة الأمل للأحداث)

٣ سنوات أمينة مكتبة (بالمركز الثقافى الأمريكى)

عام واحد أمينة مكتبة (باتحاد غرف التجارة والصناعة)

**المرشح الثالث: سمر جميل داود**

تاريخ الميلاد : ١٩٦٨/٢/٥

الجنس : أنثى

المؤهل : بكالوريوس تجارة (محاسبة) – جامعة عين شمس

التدريب السابق : (١) برنامج أخصائى (تدريب إدارى)

(٢) برنامج إعداد (المدربين)

(٣) برنامج تخطيط (التدريب الفنى)

الخبرات السابقة:

٣ سنوات أخصائى تدريب بشركة السويس لتصنيع البترول.

٣ سنوات رئيس قسم التدريب بشركة النصر للملاحة.

**المرشح الرابع: سعيد على السعداء**

تاريخ الميلاد : ١٩٦٦/١٢/١٦

الجنس : ذكر

المؤهل : بكالوريوس إدارة الأعمال – الجامعة الأمريكية القاهرة

التدريب السابق : (١) تدريب لمدة ثلاثة شهور على تحديد الاحتياجات التدريبية

(٢) تدريب لمدة ١٨ شهر فى تصميم برامج تدريبية لبرامج الإدارة العليا بالجامعة الأمريكية

الخبرات العملية السابقة: لا توجد

**المرشح الخامس: صابر الصابرين**

تاريخ الميلاد : ١٩٦٥/٨/١٦

الجنس : ذكر

المؤهل : بكالوريوس زراعة – جامعة القاهرة

التدريب السابق : برنامج أخصائى تدريب بمركز تدريب وزارة الزراعة

الخبرات العملية السابقة:

٧ سنوات أخصائى تدريب بمركز تدريب وزارة الزراعة

**المطلوب:**

١- فاتحة المقابلة.

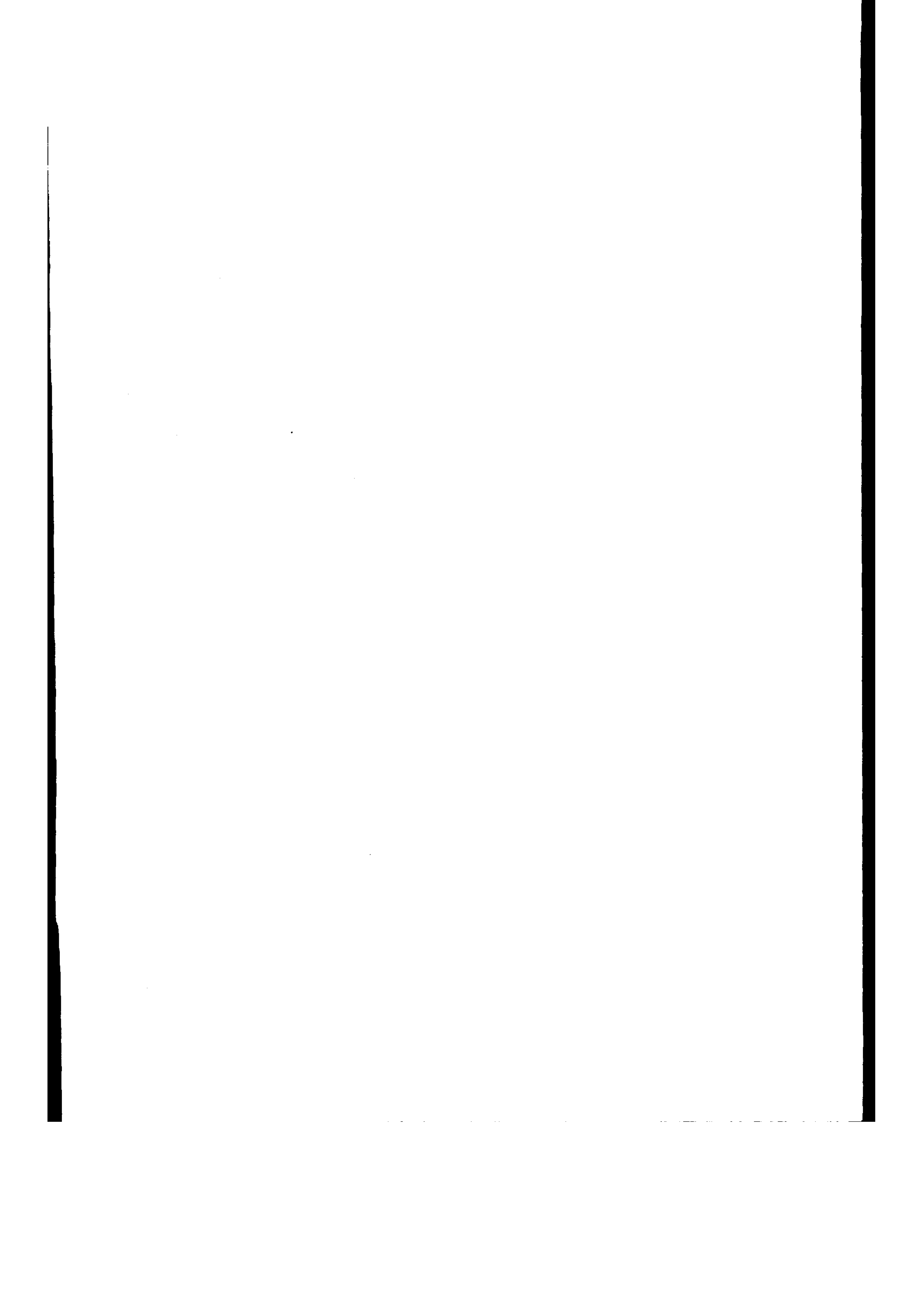
٢- موضوعات الأسئلة.

٣- ترتيب توجيه الأسئلة.

٤- طبيعة الأسئلة .. مباشرة/ غير مباشرة مغلقة/ مفتوحة

٥- هل يتم تقديم معلومات للمتقدم عن خصائص الوظيفة والحوافز المادية المنتظرة.

٦- هل يستوفى نموذج التقييم خلال المقابلة أم بعد المقابلة.



# الفصل السادس

# بناء نظام الأجور

تهدف كل منظمة مهما كان نوع النشاط الذى تزاوله إلى تحقيق هدف معين يتمثل فى القيام بعمل أو خدمة معينة للمستهلك ويتطلب الوصول إلى هذا الهدف القيام بأعمال رئيسية تحتاج بدورها إلى أعمال فرعية لإتمامها وهذه بالتالى يتطلب القيام بها وجود وظائف معينة .. ومتى حددنا الوظائف والأعمال الموجودة بالمنظمة نبدأ فى تحديد معالمها والأعباء الملقاة على عاتق كل منها تمهيداً لتقييمها بالنسبة لمثيلتها من الأعمال والوظائف الأخرى داخل المنظمة بغية استخدام هذه القيم كأساس لوضع هيكل متوازن من الأجور التى تعطى لشاغلى هذه الوظائف وتتكون عملية بناء الأجور من ثلاث أنشطة رئيسية هى:

أ- تقييم الوظائف.

ب- بناء هيكل الأجور.

ج- التعويضات المباشرة.

وسنعرض فيما يلى لهذه النقاط الثلاثة بشئ من التفصيل.

## أولاً: تقييم الوظائف:

### المفهوم:

**يقصــد بتقيــيم الوظــائف "تحديد العلاقة النسبية بين الوظائف داخل المــنظمة علــى أســاس عــادل فــى ظل السياسة التى تتحدد وفقاً للظروف الاقتصــادية ومســتوى الأجور فى المنطقة التى تقع فيها المنظمة وكذا أجور المــنظمات المنافسة وتكاليف المعيشة وتكاليف الإنتاج ومدى استعداد المنظمة للدفع"[1]:**

---

(1) د. منصور فهمى،إدارة القوى البشرية فى الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨.

**الأهداف:**

الهدف المباشر[1] من تقييم الوظائف هو وضع نظام عادل لأجور داخل المـنظمة يقـوم علـى أساس التماثل فى الأجور للوظائف المتجانسة وتتمشى معدلات الدفع هذه مع ما هو سائد خارج المنظمة. ولا سيما أن الأجر ما هو إلا علاقـة بيـن عـامل يبذل جهد جسمانى وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة وصـاحب عمـل يدفع أجر مقابل هذا الجهد وبالتالى لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تقييم سليم للوظائف.

**المزايا:**

١- استخدام معيار موضوعى لتحديد قيمة الأجر العادل.
٢- تحقيق التوازن بين عناصر هيكل الأجور للوظائف المختلفة.
٣- تحقيق رضا العاملين وحفزهم على بذل مزيد من الجهد.
٤- تصميم هيكل تنافسى للأجور يساعد على جذب العمالة الماهرة.

**شروط التقييم[2]:**

١- تحليل ووصف الوظائف الموجودة بالمنظمة للتعريف على كافة التفصيلات الخاصة بها.
٢- تحديد عدد ونوع الوظائف الداخلة فى التقييم.
٣- تحديد أساليب وطرق التقييم التى تتناسب مع ظروف المنظمة.
٤- معرفة الأجر الحالى للوظيفة والحد الأدنى للأجور ومستوى الأجور السائدة فى الصناعة والمنطقة التى تقع فيها المنظمة.

---

(1) د. فـؤاد محمد الجميعى وآخرون، تقييم الوظائف فى المنشآت الصناعية العراقية، مجلة الصناعة، العدد الأول، السنة العاشرة، ١٩٩٠، ص ص ٩-١٤.

(2) إبراهيم يحيى ، الهندسة البشرية وأثرها فى رفع الإنتاجية، المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى، بغداد ١٩٧٨، ص ١١.

## الجهة المسؤولة:

تقع المسئولية الكاملة لبرنامج تقييم الوظائف على إدارة الموارد البشرية والتى تقوم بدورها بتشكيل لجنة تتكون بالإضافة من مجموعة الخبراء والاستشاريين مجموعة من الممثلين لمختلف الإدارات التى لها وظائف فى برنامج التقييم وذلك ضماناً للحد من التحيز الشخصى وضماناً لعدم المبالغة فى تحديد الأهمية النسبية للأعمال.

## متطلبات نجاح نظام التقييم:

هناك عوامل هامة يجب توافرها عند تخطيط عملية تقييم الوظائف هى:

١- اقتناع الإدارة العليا بجدوى التقييم مع توفير كافة الإمكانات وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك.

٢- القيام بشرح خطة التقييم لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية ضماناً لكسب التأييد وتحقيقاً للتعاون.

٣- العناية بتشكيل اللجنة التى ستأخذ على عاتقها بداية الأعمال لمعرفة ما يحتوى عليه الأداء من صعوبات ومسؤوليات.

٤- العناية بتصميم الاستمارات اللازمة لتحليل الأعمال ووصفها.

٥- اختيار طريقة التقييم المناسبة مع طبيعة العمل على أن يتم تفسيرها وتوضيح مزاياها للمسؤولين بالمنظمة.

## إجراءات تقييم الوظائف:

يمر تنفيذ تقييم الوظائف بثلاث خطوات رئيسية هى:

١- دراسة وتحليل النتائج التى تم التوصل إليها من خلال تصميم وتحليل العمل والتى تتمثل فى واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والمتطلبات الواجب توافرها فى الشخص الذى سيشغلها.

٢- تحديــد العوامل(*) التى ستستخدم فى تقييم الوظائف وهذه العوامل تكون فى العــادة مختلفة ومتنوعة إلا أن جميعها من المفترض أن تعمل على إظهار المساهمات التى تقدمها شاغل الوظيفة للمنظمة كما يجب أن تتوافر فى تلك العوامل مجموعة من الصفات من أهمها[١]:

أ- ألا تكون متداخلة فى معانيها.

ب- أن تكون مهمة لأداء الوظيفة أى يعتمد نجاح الأداء عليها.

ج- يمكــن تحديــد وجودها فى العمل وتقييمها بسهولة ومن قبل أكثر من مقيم واحد.

د- أن تكون لها قيمة تمثل أهميتها النسبية بالنسبة لباقى عوامل التقييم.

**هــذا مــع ملاحظــة أن العوامل الشائعة الاستخدام فى دراسات تقييم الوظائف هى[٢]:**

**أ- المتطلبات العقلية ويندرج تحتها:**

- القدرات العضلية     - الصفات الشخصية
- المعرفة بالعمل

**ب- متطلبات المهارة ويندرج تحتها:**

- المهارات اليدوية     - المهارات الحسية
- المهارات العضلية     - مدة الخبرة والتدريب اللازمين

**ج- المسؤوليات ويندرج تحتها واحدة أو أكثر من الآتى:**

- المسؤولية عن صيانة أو تشغيل الأجهزة.

---

(*) يطلق على هذه العوامل اسم العوامل التعويضية.

(1) د، عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٤.

(2) د. أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٠.

- المسؤولية عن حفظ التغذية.
- المسؤولية عن التعامل مع الجمهور.
- المسؤولية عن إمساك الدفاتر والسجلات ومراجعتها.
- المسؤولية عن شراء أو بيع أو فرز أو تخزين الأدوات والمواد.

**د- عوامل جسمانية:**

وهـى تشير إلى المتطلبات الجسمانية التى يحتويها أداء العمل مثل بذل الجهد ومدى تكراره ووضع الجسم أثناء الأداء.

**هـ- ظروف العمل:**

وهـى تلـك المؤشـرات التى يخضع لها الفرد أثناء تأديته للعمل مثل الضوضاء والرطوبة والتهوية والحرارة ... كذا أى مخاطر أو حوادث يتعرض الفرد لها أثناء تأدية عمله.

**٣- اختيار طريقة التقييم التى سوف تستخدم فى سبيل الوصول إلى تحديد قيم وأهمية الوظائف والأعمال التى يجرى تقييمها.**

**طرق التقييم:**

**تنقسم الطرق المستخدمة فى تقييم الوظائف إلى مجموعتين:**

**١- مجموعة الطرق غير الكمية وتشمل:**

**أ- طريقة الترتيب ب- طريقة التصنيف**

**٢- مجموعة الطرق الكمية وتشمل:**

**ج- طرقة مقارنة العوامل د- طريقة النقط**

**وقبل الاستطراد فى شرح هذه الطرق يجب التنبيه إلى أن:**

١- الطريقــتان (أ، ب) تســتخدمان منطق الوصف والتحليل فى التطبيق. أما الطريقتان (ح، د) فيستخدمان القياس الرقمى فى التطبيق.

٢- الطــرق السابقة تتدرج فى التكلفة ما بين محدودة جداً فى الطريقة (أ) إلى تكالــيف عاديــة فــى الطريقة (ب) ثم تكاليف معتدلة فى الطريقة (ج) أما الطريقة (د) فهى أكثر الطرق تكلفة.

٣- أن الزمــن اللازم للتنفيذ يتراوح ما بين التنفيذ الفورى كما فى الطريقة (أ) أمــا الطــريقة (ب، ج، د) فــإنهم يأخذون زمن أطول على نفس الترتيب السابق.

**١- مجموعة الطرق غير الكمية:**

لا تتطلــب هــذه الطــرق اســتخدام مواصفات العمل وإنما تعتمد على التوصيف الخاص به بحيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة وتنقسم إلى الآتى:

<u>أ- طريقة الترتيب:</u>

وفقــاً لهذه الطريقة يتم إعداد كارت خاص لكل وظيفة ولا يتم ذكر اسم الوظــيفة فيه ولكن يوضح مسئوليات وواجبات كل وظيفة ويتم تشكيل لجنة من الأخصـــائيين المتمرســين علــى عمليات تحليل الوظائف ويطلب من كل منهم ترتيــب هــذه الكــروت حسب أهميتها من وجهة نظره ويمارس أعضاء اللجنة أعمالهم مستندين على أى من الطرق أو الأساليب الآتية:

١- ترتيــب الكــروت حسب الأهمية النسبية لكل وظيفة حيث يتم تحديد أعلى وظيفة وأدنى وظيفة من حيث المسئوليات والواجبات.

٢- أسلوب المقارنة الزوجية حيث تتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى فى ذات الوقت وذلك باستخدام القانون التالى:

$$\text{عدد المقارنات} = \text{ن} \times \frac{\text{ن} - ١}{٢}$$ حيث (ن) عدد الوظائف

٣- ترتيـب الوظـائف بحسـب ورودها بالهيكل التنظيمى وإذا استدعى الأمر مخالفـة الترتيب المتبع فى الخريطة فالأمر يتطلب تعديل الخريطة وفقاً لما يسفر عنه التنظيم.

وأيا كان الأسلوب المتبع فإنه تتم المقارنة بين الترتيب الخاص بكل فرد مـن أفراد اللجنة والأفراد الآخرين ثم يستقر الرأى على ترتيب معين للوظائف بإجماع الآراء.

وبعـد الانـتهاء من ترتيب الوظائف بإحدى الطرق المشار إليها تحدد درجـات الكادر ويحدد حد أدنى وحد أقصى للأجور لكل درجة والنتيجة النهائية هـنا تتمثل فى تحويل الوظائف المراد تقويمها إلى ترتيب متتالى يبدأ بالوظائف الأقـل فالأكـبر وهكذا حتى ينتهى بأصعب الوظائف فى الأداء وبالتالى أكثرها استحقاقاً للأجر.

غـير أنـه يعـاب علـى هذه الطريقة اعتمادها الرئيسى على الآراء الشخصـية للمتخصصـين الأمـر الذى يبعدها عن الموضوعية بالإضافة إلى صعوبة تطبيقها داخل المنظمات ذات الهياكل التنظيمية المعقدة.

**تدريب رقم (١):**

بفرض أن لدينا خمسة كروت للوظائف أ، ب، ج، د، هـ وقد عرضت هذه الكروت على أعضاء لجنة تقييم الوظائف والمكونة من أربعة أعضاء وكان الترتيب الذى وضعه كل منهم على النحو التالى:

| الأعضاء / الوظائف | الأول | الثانى | الثالث | الرابع |
|---|---|---|---|---|
| أ | ١ | ٣ | ١ | ١ |
| ب | ٥ | ١ | ٣ | ٢ |
| ج | ٤ | ٤ | ٢ | ٥ |
| د | ٣ | ٢ | ٤ | ٣ |
| هـ | ٢ | ٥ | ٥ | ٤ |

**المطلوب: ترتيب الوظائف السابقة حسب الأهمية النسبية.**

**الحل**

يتم تفريغ الترتيب السابق فى جدول كالآتى:

**جدول ترتيب حسب الأهمية**

| الوظائف | أ | ب | ج | د | هـ | نقاط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٣ | ١ | – | – | ١ | |
| ٢ | – | ١ | ١ | ١ | – | |
| ٣ | ١ | ١ | – | ٢ | – | |
| ٤ | – | ١ | ٢ | ١ | ١ | |
| ٥ | – | – | ١ | – | ١ | |

**الترتيب حسب الأهمية النسبية:**

الوظيفة ( أ ) تعتبر أكثر الوظائف أهمية

الوظيفة (ب) تعتبر ثانى الوظائف أهمية

الوظيفة (د) تعتبر ثالث الوظائف أهمية

الوظيفة (هـ) تعتبر رابع الوظائف أهمية.

**ترتيب الوظائف على النحو التالى:**

أ ← ب ← د ← ج ← هـ

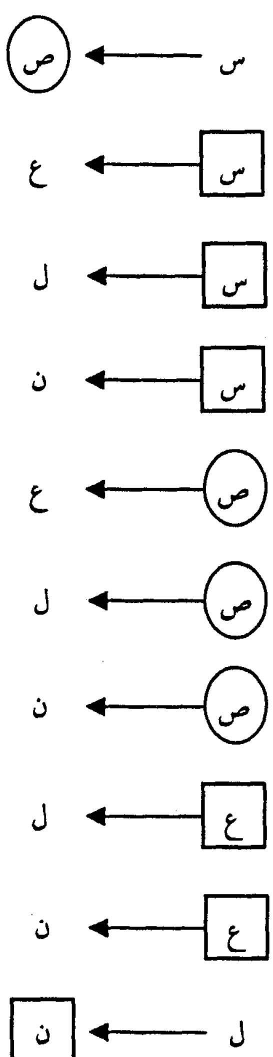
**تدريب رقم (٢):**

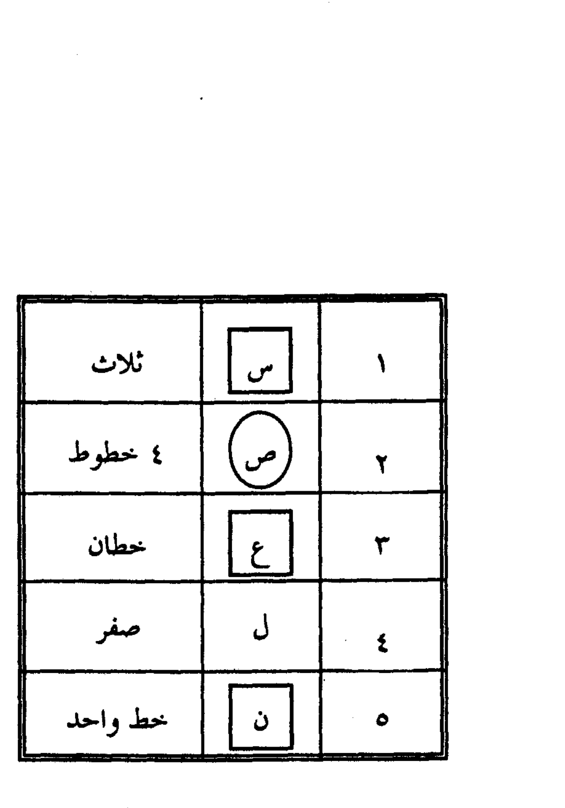
والآن هـيا بنا نقوم بترتيب الوظائف الخمسة س، ص، ع، ل، ن على أساس المقارنات الزوجية ...

**الحل**

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{٥\,(٥-١)}{٢} = ١٠$$

**المقارنات هى:**



| ١ | س | ثلاث |
|---|---|---|
| ٢ | ص | ٤ خطوط |
| ٣ | ع | خطان |
| ٤ | ل | صفر |
| ٥ | ن | خط واحد |

ب- طريقة التصنيف:

وفقاً لهذه الطريقة يتم إتباع الخطوات التالية:

١- يتم تقسيم الوظائف إلى مستويات(*) فى شكل درجات حيث يمثل كل مستوى وظيفى منها فى شكل درجة وكل درجة تضم كافة الوظائف التى تتماثل فى مستوى الصعوبة والمسئولية.

٢- إعداد وصف وتعريف دقيق لكل درجة(**) من درجات الكادر (أى مستوى التأهيل العلمى اللازم لشغل وظيفة الدرجة، مدة الخبرة الواجب قضاؤها فى الدرجة ...).

٣- مقارنـــة التوصيف الخاص بالدرجات مع التوصيف الخاص بالوظائف مع وضع كل وظيفة فى الدرجة المناسبة.

هـذا ويمكن الاستعانة بالبيانات الواردة فى الجدول التالى والذى يظهر التوصيف الخاص بكل درجة(1):

---

(*) يتطلب ذلك الأمر ضرورة دراسة مواصفات العمل طبقاً للمعايير الآتية:

أ- مدى الاختلاف فى الواجبات والمسئوليات.

ب- مدى التباين فى مستويات ودرجات المهارة.

ج- نوعية ودرجات الإشراف.

د- الظروف البيئية التى يتم فيها العمل.

(**) يلاحظ أن تحديد عدد الدرجات يعتمد على الاعتبارات التالية:

أ- مدى الاختلاف فى السلطات ولمسؤوليات

ب- النظام الذى تنتهجه الإدارة فى ترقية العاملين.

ج- حجم الأنشطة و الأعمال داخل المنظمة.

(1) د. صلاح الدين عبد الباقى وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربى، القاهرة، ١٩٨٨، ص ١٧٣.

| الدرجة | الوصف الخاص بكل درجة |
|---|---|
| الدرجة الأولى | تشمل الوظائف العليا والتى تتولى وضع سياسات المشروع. |
| الدرجة الثانية | وتشمل وظائف الإدارة، كمديرى الإدارات الرئيسية مدير المبيعات، مدير حسابات، مدير المشتريات، مدير الأفراد ... إلخ. |
| الدرجة الثالثة | وتشمل وظائف التنفيذ، كمديرى الأقسام، مديرى فروع البيع. |
| الدرجة الرابعة | وتشمل الوظائف الفنية كوظائف المهندسين وأخصائى المبيعات |
| الدرجة الخامسة | وتشمل الوظائف الكتابية ... إلخ |
| الدرجة السادسة | وتشمل الوظائف التى تحتاج إلى مهارة، ويدخل ضمنها الوظائف الكتابية التى تتطلب تدريباً يدوياً وعقلياً ككاتب الآلة الكاتبة ... |
| الدرجة السابعة | وتشمل الوظائف التى لا تحتاج إلى مهارة ويشغلها أشخاص غير مهرة. |

كما يوضح الجدول التالى المستويات النمطية للوظائف فى كل درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حده[1]:

(1) د. صلاح الدين عبد الباقى وآخرون، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربى، القاهرة ١٩٨٨، ص ١٧٣.

المستويات النمطية لمسميات الوظائف والدرجة بالنسبة
لكل مجموعة نوعية على حده

| الدرجة | الوظائف الإدارة العليا | الوظائف التخصصية والإدارة الوسطى | الوظائف الفنية الإدارة المباشرة | الوظائف المكتبية الإدارة المباشرة | الوظائف الحرفية | وظائف الخدمات المعاونة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عالية | رئيس مجلس إدارة رئيس قطاع | | | | | |
| مدير عام | مدر عام إدارة عامة | كبير باحثين كبير أخصائيين | | | | |
| الأولى | | مدير إدارة – باحث ممتاز – أخصائي ممتاز | كبير فنيين | كبير المكتبية مدير إدارة | | |
| الثانية | | باحث/أخصائي | رئيس فنيين | رئيس مكتبة | | |
| الثالثة | | | فني أول رئيس وحدة رئيس مكتب | كاتب أول رئيس وحدة | ملاحظ/ حر فني ممتاز | |
| الرابعة | | | فني | كاتب | حرفي أول | رئيس معاوني خدمة |
| الخامسة | | | فني مساعد | كاتب مساعد | حرفي | معاون خدمة أول |
| السادسة | | | | | حرفي مساعد | معاون خدمة |

ويعاب على هذه الطريقة ما يلي[1]:

(1) د. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة ١٩٧٠، ص ٢٤٠-٢٤١.

١- أنها تفقد آثارها بسرعة كلما زاد عدد الوظائف والأعمال وتعددت العلاقات بينها وذلك بسبب عدم وجود أساس ثابت لترتيب هذا العدد الضخم من الوظائف.

٢- تتطلب عدد من الأشخاص الذين لديهم دراية ومعرفة بكل الوظائف والأعمال داخل المنظمة.

٣- نظراً لعدم وجود أساس موضوعى لهذه الطريقة فإن محاولات الرد على شكاوى العاملين ستكون صعبة.

٤- هناك احتمال كبر لتحيز القائمين بالتقييم وذلك بتأثير ألقاب الوظائف أو سمعة الوظيفة لدى المشروع.

**وعلى الرغم من تلك العيوب فأن هذه الطريقة تكون مناسبة للمنظمات الصغيرة التى لا تستطيع تحمل التكاليف التى تطلبها الطرق الكمية كما أنها تمثل أساساً واضحاً يسهل فهمه ويمكن رد مختلف الوظائف إليه.**

**مجموعة الطرق الكمية:**

وهى تلك الطرق التى تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل حيث يتم اختيار عوامل المقارنة ويتم الاتفاق على كيفية قياسها وأهم هذه الطرق:

أ- طريقة النقط:

وفقاً لهذا الأسلوب فإن برنامج التقييم يبنى على أساس مجموعة من العوامل التى تتناسب مع طبيعة الوظائف التى يتضمنها هذا البرنامج وطبيعة النشاط الذى تمارسه.

وفيما يلى نموذج نمطى للعناصر المستخدمة فى الوظائف العمالية كمجموعة والوظائف الإشرافية والمكتبية والفنية كمجموعة أخرى وذلك علماً **بأن الأوزان المستخدمة لكل عنصر من عناصر التقييم تختلف من منظمة لأخرى بحسب الأهمية النسبية التى تحددها كل منظمة لتلك العوامل.**

## الأوزان النسبية لعناصر الوظائف العمالية والإشرافية[1]

| الوظائف العمالية | | الوظائف المكتبية والإشرافية | |
|---|---|---|---|
| عناصر الوظيفة | الوزن النسبي | عناصر الوظيفة | الوزن النسبي |
| المهارة: | | | |
| ١- التعليم | ١٤ | ١- التعليم | ٢٥,٠٠ |
| ٢- الخبرة العملية | ٢٢ | ٢- الخبرة العملية | ٣١,٢٥ |
| ٣- المبادأة والإبداع في العمل | ١٤ | ٣- مدى تعقد الواجبات المكلف بها | ٢٥,٠٠ |
| | ٥٠ | | ٨١,٢٥ |
| الجهود: | | | |
| ٤- المتطلبات الجسمية | ١٠ | ٤- المسئولية المالية | ٦,٢٥ |
| ٥- المتطلبات العقلية | ٥ | ٥- الاتصالات | ٦,٢٥ |
| | | ٦- ظروف العمل | ٦,٢٥ |
| | ١٥ | | ١٨,٢٥ |
| المسئولية: | | | |
| ٦- عن المعدات والتعليمات | ٥ | بالنسبة للوظائف الإشرافية يضاف | |
| ٧- عن المواد والمنتجات | ٥ | عنصر نوع الإشراف مع إعطاؤه | |
| ٨- عن أمانة وحماية الآخرين | ٥ | وزن نسبي مناسب بحيث لا | |
| ٩- عن عمل الآخرين | ٥ | يتجاوز المجموع الكلى | |
| | ٢٠ | | |
| ظروف العمل الوظيفية: | | | |
| ١٠- ظروف العمل | | | |
| الإضاءة والهوية | | | |
| ١١- المخاطر | ١٠ | | |
| | ٥ | | |
| | ١٠٠ | | ١٠٠ |

أما عن خطوات تطبيق هذه الطريقة فإنها تتمثل فى الآتى:-

١- تحديد الوظائف موضع التقييم "إعادة تجسيد الوظائف الإدارية".

٢- تحديد العوامل المشتركة التى يتم التقدير على أساسها مع استبعاد العوامل ذات الوزن الواحد.

---

(1) د. إبراهيم العمرى، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

٣- وضـــع تعـــريف كامل ودقيق لكل عمل بحيث لا يحتمل أى تأويل أو تعديل.
٤- إعطاء وزن نسبى لكل عامل حسب أهميته للمنظمة.
٥- تقسـيم كل عامل إلى عناصر وتعرف كل عنصر ثم يعطى العنصر وزناً حسب أهميته للعامل المشترك.
٦- تحديــد القــيمة الرقمــية لكــل وظيفة على ضوء العوامل والعناصر والجزئيات وتصنيفها على البيانات الواردة فى كشوف الوصف.
٧- تعــرض التقديرات على العاملين مع شرح لأسباب التقدير ويرد على الاعتراضات.
٨- تحديد الأجر العادل للوظائف وذلك عن طريق إعداد رسم بيانى يسجل علــى المحــور الأفقى القيم الرقمية الجديدة والمحور الرأسى للأجور التى تدفع حالياً.
٩- اتخاذ قرار بالأجر الواجب دفعه.

ويمكن إيضاح هذه الخطوات من خلال التدريب التالى:

**تدريب:**

فيما يلى ثلاث وظائف هى: مدير عام - مهندس - مندوب مبيعات

فــإذا علمت أن إجمالى كادر الأجور يشتمل على ٢٥٠٠ نقطة ويتكون مــن ثــلاث مســتويات فقــط وأن العناصر الداخلة فى التقييم وأوزانها النسبية يوضحها الجدول التالى:

| الاسم | الوزن | الاسم | الوزن | الاسم | الوزن | الاسم | الوزن | الاسم | الوزن |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المهارة | ٥٠% | التعليم | ٢٠% | ابتكار | ١٠% | الخبرة | ٢٠% | - | - |
| المجهود | ٣٠% | عضلى | ٢٠% | ذهنى | ١٠% | - | - | - | - |
| المسئولية | ١٥% | عن الآلات | ٨% | عن المواد | ٢% | العمال | ٣% | عن العمل | ٢% |
| ظروف العمل | ٥% | بيئة العمل | ٣% | أخطاء العمل | ٢% | - | - | - | - |

**المطلوب: تقييم هذه الوظائف باتباع طريقة النقاط:**

## الحل

### أولاً: حساب النقاط للعناصر الأساسية:

**الأوزان النسبية لعناصر الوظائف العمالية والإشرافية**

| الوظائف العملية | | الوظائف المكتبية والإشرافية | |
|---|---|---|---|
| عناصر الوظيفة | الوزن النسبى | عناصر الوظيفة | الوزن النسبة |
| المهارة:<br>١- التعليم<br>٢- الخبرة العملية<br>٣- المبادأة والإبداع فى العمل | <br>١٤<br>٢٢<br>١٤ | <br>١- التعليم<br>٢- الخبرة العملية<br>٣- مدى تعقد الواجبات المكلف بها | <br>٢٥,٠٠<br>٣١,٢٥<br>٢٥,٠٠ |
| | ٥٠ | | ٨١,٢٥ |
| الجهود:<br>٤- المتطلبات الجسمية<br>٥- المتطلبات العقلية | <br>١٠<br>٥ | <br>٤- المسئولية المالية<br>٥- الاتصالات<br>٦- ظروف العمل | <br>٦,٢٥<br>٦,٢٥<br>٦,٢٥ |
| | ١٥ | | ١٨,٢٥ |
| المسئولية:<br>٦- عن المعدات والتعليمات<br>٧- عن المواد والمنتجات<br>٨- عن أ انة وحماية الآخرين<br>٩- عن عمل الآخرين | <br>٥<br>٥<br>٥<br>٥ | بالنسبة للوظائف الإشرافية يضاف عنصر نوع الإشراف مع إعطاؤه وزن نسبى مناسب بحيث لا يتجاوز المجموع الكلى | |
| | ٢٠ | مائة درجة | |
| ظروف العمل الوظيفية:<br>١٠- ظروف العمل<br>الإضاءة والهوية<br>١١- المخاطر | <br><br>١٠<br>٥ | | |
| | ١٠٠ | | ١٠٠ |

**ثانياً: والآن يمكننا إعداد الجدول التالى بالأوزان الترجيحية للعناصر الأساسية والفرعية**

| العناصر الفرعية | | العنصر الأول | | العنصر الثانى | | العنصر الثالث | | العنصر الرابع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العنصر | مجموع النقاط | العنصر | مجموع النقاط | العنصر | مجموع النقاط | العنصر | مجموع النقاط | العنصر | مجموع النقاط |
| المهارة | ١٢٥٠ | التعليم | ٥٠٠ | ابتكار | ٢٥٠ | الخبرة | ٥٠٠ | - | - |
| المجهود | ٧٥٠ | عضلى | ٥٠٢ | ذهنى | ٢٤٨ | - | - | - | - |
| المسئولية | ٣٧٥ | عن الآلات | ٢٠٠ | عن المواد | ٥٠ | العمال | ٧٥ | عن العمل | ٥٠ |
| ظروف العمل | ١٢٥ | بيئة العمل | ٧٥ | أخطاء العمل | ٥٠ | - | - | - | - |

**ثالثاً: حساب النقاط الخاصة بكل مستوى ولكل عنصر فرعى:**

أ- يتم تحديد القيمة لأعلى درجة وهى تمثل قيمة العامل بالنسبة للعوامل الأخرى.

ب- يتم تحديد القيمة الرقمية لأدنى درجة وهى تمثل نسبة الأهمية النسبية لكل عامل.

ج- يتم حساب المدى بين أعلى درجة وأقل درجة.

وعموماً فإننا عند حساب الزيادة بين الدرجات نستخدم القانون التالى:

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{\text{قيمة أعلى درجة} - \text{قيمة أدنى درجة}}{\text{عدد الدرجات} - ١}$$

**أولاً: المهارة: ١٢٥٠ نقطة**

**التعليم: ٥٠٠ نقطة**

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠٠ - ٢٠}{٣ - ١} = ٢٤٠$$

وحيث أن هناك ثلاث مستويات فإنه يمكن توزيع النقاط كما يلى:-

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| التعليم | ٢٠% | ٢٠ | ٢٦٠ | ٥٠٠ |

**الابتكار = ٢٥٠ نقطة**

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٢٥٠ - ١٠}{٣ - ١} = \frac{٢٤٠}{٢} = ١٢٠$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| الابتكار | ١٠% | ١٠ | ١٣٠ | ٢٥٠ |

**الخبرة = ٥٠٠ نقطة**

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠٠ - ٢٠}{٣ - ١} = ٢٤٠$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| الخبرة | ٢٠% | ٢٠ | ٢٦٠ | ٥٠٠ |

**ثانياً: المجهود: ٧٥٠ نقطة**

**عضلى: ٥٠٢ نقطة**

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠٢ - ٢٠}{٣ - ١} = ١٥١$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| عضلى | ٢٠% | ٢٠ | ١٧١ | ٣٢٢ |

**ذهنى = ٢٤٨ نقطة**

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٢٠٠ - ١٠}{٣ - ١} = \frac{٢٣٨}{٢} = \text{١١٩ نقطة}$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| ذهنى | ١٠% | ١٠ | ١٢٩ | ٢٤٨ |

**ثالثاً: المسؤولية ٣٧٥ نقطة**

**الآلات: ٢٠٠ نقطة**

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٢٠٠ - ٨}{٣ - ١} = ٩٦$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| الآلات | %٨ | ٨ | ١٠٤ | ٢٠٠ |

المواد = ٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠ - ٢}{٣ - ١} = \frac{٤٨}{٢} = ٢٤$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| المواد | %٢ | ٢ | ٢٦ | ٥٠ |

العامل = ٥٧ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٧٥ - ٣}{٣ - ١} = \frac{٧٢}{٢} = ٣٦$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| العمال | %٣ | ٣ | ٢٦ | ٥٠ |

العمل = ٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠ - ٢}{٣ - ١} = \frac{٤٨}{٢} = ٢٤$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| العمل | %٢ | ٢ | ٢٦ | ٥٠ |

**رابعاً: ظروف العمل ١٢٥ نقطة**

**بيئة العمل ٧٥ نقطة**

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٧٥ - ٣}{٣ - ١} = ٣٦$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| بيئة العمل | ٣% | ٣ | ٣٩ | ٧٥ |

**أخطار العمل ٥٠ نقطة**

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠ - ٢}{٣ - ١} = \frac{٤٨}{٢} \; ٢٤$$

| العامل | الأهمية النسبية | مستوى أول | مستوى ثانى | مستوى ثالث |
|---|---|---|---|---|
| أخطار العمل | ٢% | ٢ | ٢٦ | ٥٠ |

**خامساً: حساب النقاط الجميع العوامل الرئيسية والفرعية والمستويات التفصيلية:**

| العوامل الأساسية | المهارة | | | المجهود | | المسئولية | | | | ظروف العمل | | إجمالى النقاط | ترتيب الوظائف |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | تعليم | ابتكار | خبرة | عضلى | ذهنى | آلات | مواد | عمال | عمل | بيئة | خطر | | |
| مدير عام | ٢٠ | ١٠ | ٢٠ | ٢٠ | ١٠ | ٨ | ٢ | ٣ | ٢ | ٣ | ٢ | ١٠٠ | الثالثة |
| مهندس | ٢٦٠ | ١٣٠ | – | ١٧١ | ١٢٩ | ١٠٤ | ٢٦ | ٣٩ | ٢٦ | ٣٩ | ٢٦ | ١٢١٠ | الثانية |
| مندوب مبيعات | ٥٠٠ | ٢٥٠ | ٥٠٠ | ٣٢٢ | ٢٤٨ | ٢٠٠ | ٥٠ | ٧٥ | ٥٠ | ٧٥ | ٥٠ | ٢٣٢٠ | الأولى |

مزايا وعيوب هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها تحقق[1]:

١- عنصـــر الموضوعية وذلك عن طريق الإقلال من الاعتبارات والحكم الشخصـــى العام وذلك بوجود عوامل تقييم لها قيمة وأهمية نسبية لكل عامل.

٢- تعطـــى تقويماً كمياً دقيقاً لمدى التفاوت فى درجة أهمية وصعوبة كل عمـــل وهذا يسمح بتحويل قيم النقاط التى تحصل عليها الأعمال إلى أجور.

**غير أنه يعاب على هذه الطريقة ما يلى:**

١- يتفرق تنفيذها وقتاً طويلاً.

٢- صـــعوبة تحديـــد الوزن المناسب لكل عامل من عوامل التقييم بالنسبة لكل عمل.

٣- صـــعوبة إيجـــاد العوامـــل المشتركة التى تدخل فى تقويم كافة أنواع الأعمال.

٤- تخضـــع لقدر من اللاموضوعية وذلك من خلال اختيار عوامل التقييم وتحديد أوزان قيم كل منها بالنسبة لكل وظيفة.

ب- طريقة مقارنة العوامل:

**تعتمد هذه الطريقة أساساً على افتراض أساسى وهو:**

وجود مجموعة من الوظائف المعيارية والتى يرى العاملين بالمنظمة أن أجـــرها مقـــبول وعـــادل ويتمشـــى مع مستوى الأجور مثل هذه الوظائف فى الشـــركات المماثلـــة فـــى الصـــناعة واستخدام هذه الطريقة يتطلب تحليل هذه الوظائف إلى العوامل الأساسية التالية:

---

(1) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٦١.

- عنصر المهارة          - المسئولية
- المجهود               - ظروف العمل

وبعد ذلك يتم تقييم كل عامل من العامل السابقة بطريقة مادية بحيث يكون مجموع القيم النقدية لكل وظيفة تعادل أجر الوظيفة. ثم تبدأ عملية التقييم عن طريق إجراءات المقارنات بين الوظائف المطلوب فحصها والوظائف المعيارية ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن تكون عوامل المقارنة محددة وأعضاء لجنة التقييم على علم تام بوصف كل عامل فى الوظائف المختلفة.

**تدريب:**

بفرض أن لدينا خمس وظائف معيارية فئة الأجر الخاصة بها موزعة على العناصر الأساسية الموضحة بالجدول التالى:

| الوظيفة | فئة الأجر | المهارة | المجهود | المسئولية | ظرف العمل |
|---|---|---|---|---|---|
| أ | ١٥٠٠ | ٥٣٥ | ٤١٥ | ٣٠٠ | ٢٥٠ |
| ب | ٩٠٠ | ٣٧٥ | ١٩٠ | ١١٥ | ٢٢٠ |
| ج | ٤٠٠ | ١٣٠ | ٩٠ | ١١٠ | ٧٠ |
| د | ٢٩٠ | ١٢٥ | ٨٥ | ٦٠ | ٢٠ |
| هـ | ٢٣٠ | ٨٠ | ٦٥ | ٥٥ | ٣٠ |

**المطلوب: تقييم الوظيفتين س، ص فى ضوء البيانات التالية**

| أوجه الشبه / الوظيفة | المهارة | المجهود | المسئولية | ظرف العمل |
|---|---|---|---|---|
| س | أ | هـ | د | ج |
| ص | ب | أ | هـ | ج |

**الحل**

فى ضوء بيانات الجدول السابق:

فئة الأجر للوظيفة س = ٥٣٥ + ٦٥ + ٦٠ + ٧٠ = ٧٣٠ جنيهاً

فئة الأجر للوظيفة ص = ٣٧٥ + ٤١٥ + ٥٥ + ٧٠ = ٩١٥ جنيهاً

قيم الوظائف النقدية هى:

٩١٥ جنيهاً للوظيفة ص

٧٣٠ جنيهاً للوظيفة س

مزايا وعيوب هذه الطريقة:

المزايا:

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية نظراً لأنها تقوم على أساس تحليلى فى مقارنة الأعمال مع بعضها تحت كل عامل من عوامل التقويم.

العيوب:

١- تتسم بطابع التعقيد.
٢- يفترض فى أجور الأعمال القياسية أن تكون مقبولة وتتصف بالثبات وهذا أمر يصعب البت فيه نهائياً.
٣- وجود قدر من الاعتمادية على الجانب الشخصى فى عملية اختيار عوامل التقييم وتحديد مدى أهميتها بالنسبة للعمل المقيم مقارنة بمجموعة الوظائف القياسية.

## طريقة تقويم الوظائف الإدارية:

يلاحظ أن الاستخدام الأكثر للطرق السابقة ينصب على الوظائف الإنتاجية كذا الوظائف الفنية أما بالنسبة للوظائف الإدارية فإن تقييمها يخضع لما يعرف باسم طريقة (هى) ووفقاً لهذه الطريقة تتم عملية التقييم من خلال ثلاثة

عوامـــل تعويضــــية هى النشاط الذهنى والمعرفة والمسالة حيث يتم تجزئة كل عـــامل مـــن هذه العوامل الثلاثة السابقة إلى عوامل فرعية ويعطى كل منها قيم رقمـــية توضــــح أهميته ضمن العامل الرئيسى الذى يتبع لــــه وبالتالى فإن القيم التى تحدد العامل الرئيسى وتبين مدى أهميته توزع على عوامل التقييم الفرعية الـــتى يشتمل عليها كما أن مجموعة النقاط التى تحصل عليها الوظيفة من خلال عوامـــل التقييم الثلاثة إنما تمثل قيمة وأهمية الوظيفة التى تجرى تقييمها. **وفيما يلى شرح موجز لعوامل التقييم الثلاثة:**

أ- النشـــاط الذهنى: ويقصد به مدى قدرة شاغل الوظيفة على حل المشكلات والابتكار والاستنتاج.

ب- المعـــرفة: ويقصـــد بها المهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليؤدى عمله بـــنجاح ومن الجوانب التى يشتمل عليها هذا العامل المعرفة الفنية، وسعة الأفق الإدارى، والمهارة فى قيادة الآخرين ...

ج- المسألة: ويقصد بها حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة التى تتمثل فى المسؤولية عن الأموال والأفراد ومدى تأثير شاغل الوظيفة على رقم أعمال المنظمة.

## ثانياً: بناء هيكل الأجور:

مـــنذ الـــبداية تجدر الإشارة إلى أن تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية للوظائف داخل المنظمة ولكنه لا يحدد الأجر الخاص بهذه الوظائف. كما يساعد تقيـــيم الوظائف فى تحديد حدود الزيادة فى الأجر التى يمكن للمنظمة أن توافق عليها خلال المفاوضات مع النقابات غير أنه لا يدخل شرطاً جوهرياً فى تحديد قـــيمة أجـــور وظائف الإدارة العليا وبعض الوظائف المهنية والتخصصية حيث تدخـــل عوامـــل أخـــرى من أهمها المؤهلات العلمية والمواصفات الشخصية، وسوف نتناول الحديث هنا من خلال المحاور التالية:

## ١- مفاهيم عامة:

### أ- الأجر:

وهـنا تجـدر الإشارة إلى أن هناك اتفاقاً تاماً بين مفكرى رواد الإدارة حـول اخـتلاف وتباين مفهوم الأجر حيث يعرف البعض الأجر على أنه الثمن الـذى يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة(١). كما يعـرفه الـبعض الآخر على أنه القيمة التى يحصل عليها العامل مقابل اشتراكه بمجهود العملية الإنتاجية(٢).

إذن فالأجر هو وسيلة الربط بين العنصر البشرى من جهة والمنظمة من جهـة أخـرى فى عملية بيع وشراء العمل فالفرد يقوم ببيع عمله للمنظمة لقاء الأجر والأخيرة تشتريه منه لقاءه أيضاً ولعل ذلك هو الذى دفع Bachman إلى القـول بـأن "إحدى وظائف السعر هى تخصيص الموارد النادرة للاستخدامات العاجلة وبنفس المفهوم فإن الأجور كسعر للعمالة تؤدى أيضاً نفس الوظيفة"(٣).

وتمثل الأجور بالنسبة للفرد القوى الشرائية التى تحدد لـه مستوى معيشى مقبول باعتبارها وسيلة الإشباع فى حين تنظر إليه المنظمات بوصفه أحد عناصر التكاليف التى تزيد وتقلل من تكاليف الإنتاج.

### ب- الراتب:

إن لفـظ الأجـر يطلق على المقابل المادى الذى يحصل عليه العاملون الذيـن يـتم محاسـبتهم علـى أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع وهم عادة ما

---

(1) د. محمـد ماهـر علـيش، العلاقات الإنسانية فى الصناعة، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٦٠، ص ١٦١.

(2) محمدشـوقى أحمـد شـوقى، حوافز الإنتاج، رسالة ماجستير غر منشور كلية التجارة، جامعة القاهرة ١٩٧٠، ص ١٨.

(3) Backman. J. Wage Determination an analysis of wage criteria. N.Y. D. van mastrand company Inc. 1969 p. 4.

يشـــغلون مواقـــع فـــى قاعدة الهرم التنظيمى أما مفهوم الراتب فيطلق على ما يتقاضاه العاملون الذين تتم محاسبتهم على أساس شهرى ولا علاقة لهذا الراتب بســاعات العمـــل والعـــاملون الذيـــن يتقاضـــون راتباً هم هؤلاء العاملون فى المستويات الإدارية العليا والوسطى وهم عادة يشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة فى المنظمة. وأخيراً فإنه تجدر الإشارة بأن **الفـــرق بين مصطلح الأجر والراتب هو فرق فى الشكل وليس فى المضمون فكلاهما تعويض نقدى مباشر يتقاضاه الفرد فى المنظمة لقاء مساهماته التى يقدمها لها.**

### ج- الأجر الأساسى:

هـــو ذلـــك الجزء النقدى المدفوع للعامل مقابل أدائه لمجموع المتطلبات والواجبات الأساسية خلال ساعات العمال الأصلية.

### د- إجمالى الأجر:

هـــو ما يستحقه العامل من أجر كمقابل للوظيفة التى يشغلها قبل خصم أى استقطاعات.

### هـــ- الأجر العينى:

هـــو المقـــابل غير المادى الذى يظهر فى شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل مثل الرعاية الطبية.

### و- الأجر الإضافى:

هو ذلك الجزء النقدى المستحق للعامل لقاء أدائه لمتطلبات عمل إضافية تفـــوق وتعلو متطلبات العمل الأساسية خلال ساعات العمل الإضافية شريطة أن يؤدى هذا الفرد متطلبات عمله الأساسية(١).

---

(1) د. نبـــيل الحســـينى النجار – تخطيط الأجور والحوافز داخل قطاع الضرائب، دراسة تطبيقية على نوعية مختارة لبعض المأموريات الضريبية، مؤتمر تنظيم وإدارة الضرائب فى مصر، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، ١٩٨١/٥/٣ –-١٩٨١/٥/٥.

### ز- الأجر العادل:

هو ذلك المقابل المادى الذى تعرضه الإدارة ويقبله العمال فى سوق العمل الحرة كما إن أهمية تأثر ارتفاع أو انخفاض الأجر عن الأجر العادل يتمثل فيما يلى[1]:

* إن وضع نظام سليم للأجور يضمن لعاملين الأجر العادل مما يؤدى إلى شعور العاملين بالرضا ورغبتهم المتزايدة فى زيادة الإنتاج بهدف الحصول على زيادة مناظرة فى الأجر.
* انخفاض مستوى الأجور يشكل خطراً كبيراً على حياة العاملين وعائلاتهم بسبب النقص فى التغذية وسوء المسكن والملبس مما ينعكس أثره على إصابة العاملين بالأمراض المختلفة[2].
* إن الأجر الذى يحصل عليه العامل يحدد قوته الشرائية وبالتالى مستوى معيشته ومركزه ومكانته بين العاملين داخل المنظمة.
* إن توافر سياسة أجرية عادلة ومحفزة للفرد تؤدى إلى زيادة عدد الفرص التعليمية والتدريبية أمام أفراد المجتمع بسبب عدم لجوئهم للبحث عن موارد أخرى لمواجهة أعباء الحياة المتزايدة.

### ٢- مكونات الأجر:

يتكون الأجر من عنصرين أساسيين هما:

### أ- الأجر النقدى:

وهو يتمثل فى المقابل النقدى الذى يحصل عليه العامل ويتكون من جزئين هما:

---

(1) د. نبيل الحسينى النجار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٨.

(2) فاتن محمد حسن موسى، طريقة تحديد الأجور بالقطاع العام الصناعى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧٤، ص ١٤٧.

I- الأجر الأساسي:

وهـــو المـــبلغ الـــذى يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتـــبع فـــى المنظمة ولا يعتبر هذا المبلغ النقدى ثابتاً طوال مدة الخدمة ولكن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد أعبائه العائلية.

II- الأجر المتحرك:

وهـــو ذلك المقابل النقدى الذى يرتبط فى قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومن أمثلة البنود التى يشملها ذلك الأجر ما يلى:

- البدلات التى تدفع نتيجة لتحمل أعباء معينة ترتبط بطبيعة العمل.
- الأجور الإضافية التى تدفع مقابل ساعات العمل الإضافية.
- المكافآت التشجيعية نتيجة للأعمال الخلاقة التى تحقق فائدة مادية وأدبية للمنظمة.

III- الاستقطاعات:

وهى ذلك الجزء النقدى الذى يستقطع من داخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية.

ب- المزايا العينية:

وهـــى الأعباء المالية التى تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بها نظير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية.

## ٣- أسس تحديد الأجور:

عـــند تحديـــد مســـتوى الأجر يجب على المنظمات أن تستخدم المعايير التالية[1]:

أ- **الأداء:** وفقـــاً لهـــذا المعيار فإن الأجر الذى يحصل عليه العامل يجب أن يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق.

---

(1) د. صلاح الدين عبد الباقى وآخرون، إدارة الأفراد، المكتب العربى الحديث، الإسكندرية ١٩٨٨، ص ٢٠٩-٢١٠.

ب- **الجهـــد:** ويستخدم هذه المعيار إذا كان هناك إحساس قوى بأن الجهد الذى بذله العامل جهداً كافياً على الرغم من تدنيه عن المعدل المطلوب.

ج- **الأقدمـــية:** حيــث يتأثر مستوى الأجر بسنوات الخبرة السابقة ويتضح ذلك جلياً فى القطاع الحكومى.

د- **المؤهل العلمى والخبرة:** وهنا يكون لسوق العمل الدور الرئيسى فى تحديد المقابل المادى لهذا المؤهل والخبرة.

هـــ-**مســـتوى صعوبة الوظيفة:** حيث يلاحظ أن الوظائف الروتينية يجب أن تستحق أجر أقل من الوظائف المعقدة والمضنية فطرياً وجسدياً.

و- **المســـتوى المعيشى المناسب ومستوى الأسعار السائد فى السوق:** حيث تميل معظم المنظمات إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة فى مستويات الأسعار.

**وفـــى كـــل الأحـــوال فإنه لكى تتمكن الإدارة من وضع سياسة ناجحة للأجور يجب أن تضع فى اعتبارها النقاط التالية:**

أ- توافر الرغبة والدافع لدى العاملين لتحقيق مستوى عال من الأجور.

ب- وجود علاقة قوية بين الأجر المدفوع والإنتاج المحقق.

ج- يجب أن يكون نظام الأجر نظاماً متحركاً لا يتصف بالجمود.

د- ضرورة القيام بإجراء دراسات مقارنة ودورية لمستويات الأجور فى المنظمات المختلفة المحلية والأجنبية.

## ٤- مراحل تصميم نظام الأجور:

**يمر نظام الأجور بالمراحل التالية[1]:**

أ- يتم تحديد من يقوم بتقويم الوظائف.

ب- اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الوظائف.

---

(1) د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين سنة النشر، القاهرة ١٩٩٦، ص١٨٩-١٩٢.

ج- تنفيذ عملية التقويم بناء على الخطط الموضوعية.

د- تحديد هيكل الوظائف أى تحديد عدد الدرجات.

هـ-تسعير الدرجات وتحديد بداية الأجور النهائية.

و- تشغيل نظام الأجور ومعالجة أية مشكلات تطرأ على النظام.

## ٥- نظريات تحديد الأجور:

### أ- نظرية الكفاف:

وفقــاً لهذه النظرية فإن الأجر يجب أن يتحدد عند المستوى الذى يكفى لــبقاء العــامل وأسرته عند حد الكفاف حيث أنه عندما ترتفع ا لأجور عن حد الكفــاف يــزداد عدد السكان عن طريق ارتفاع معدل المواليد ويسفر عن ذلك زيادة فى عرض العمل مما يؤدى إلى تنافس العاملين على الحصول على العمل فتنخفض الأجور نتيجة لذلك حتى تصل مرة أخرى إلى حد الكفاف[1]: وبالعكس عــندما تنخفض الأجور عن حد الكفاف يتناقص عرض العمل بسبب عدم القدرة علــى الــبقاء وكثرة الوفيات وهنا يتنافس أصحاب الأعمال على الحصول على العمــل فيعرضون أجوراً مرتفعة وباستمرار المنافسة تعود الأجور إلى مستوى الكفاف مرة أخرى.

### ب- نظرية المساومة الجماعية:

تــرى هــذه الــنظرية أن الــنقابات العمالــية يمكنها أن تحرك العامل الاجــتماعى - الــذى يحدد مستوى المعيشة فى بلد ما - وأن تغير فى العادات والتقاليد التى تحدد مستوى المعيشة ومن ثم تصبح النقابات ذات تأثير عند قيامها بالمساومة على تحسين الأجور.

---

(1) David Ricardo, the principles of political economy and taxation, London 1965, P. 220.

### ج- نظرية مخصص الأجور:

ترى هذه النظرية أن قيمة الأجور تتحدد بعد أن يسدد من رأس المال ما يستحق من ريع ومواد خام ومعنى هذا أن الباقى هو مخصص الأجور الذى يوزع على العاملين وأن أجر العامل يتحدد بقسمة مخصص الأجور المذكور على عدد العمال الذين يبحثون عن عمل.

### د- نظرية الإنتاجية الحدية:

ووفقاً لهذه النظرية لا يتم استخدام العمالة التى تقل كفاءتها عن حد معين حيث أن أجورهم ستكون أعلى من إنتاجهم.

### هـ- نظرية العرض والطلب:

ترى هذه النظرية أن هناك علاقة طردية بين الأجر وجانب العرض من القوى العاملة حيث يؤدى انخفاض الأجر إلى انخفاض المعروض من العمالة ومن ثم ظهور نقص فى بعض نوعيات العمالة وعند ما تشتد المنافسة بين المنظمات تضطر إلى تقديم إغراءات لجذب العمالة وهكذا كما ترى النظرية أن هناك أيضاً علاقة عكسية بين الأجر وجانب الطلب من العمالة حيث أن ارتفاع الأجر ينتج عن زيادة فى جانب العرض من العمالة ومن ثم تخفيض الطلب على العمالة وذلك كمحصلة نهائية لزيادة الأجر.

## ٦- أنظمة دفع الأجور:

هناك نظامان أساسيان لدفع الأجور هما نظام الأجر الزمنى ونظام الأجر بالإنتاج وفيما يلى شرحاً موجزاً لكل منهما:

### أ- نظام الأجر الزمنى:

وفقاً لهذا النظام فإن الأجور تدفع عن كل وحدة زمنية يقضيها الفرد فى العمل كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة ولا يتغير الراتب بتغير كمية الإنتاج **وينصح باستخدام الأساس الزمنى فى دفع الأجور فى الحالات التالية[1]:**

---

(1) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٨.

١- صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد.
٢- عدم إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد فى العمل الإنتاجى.
٣- عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت المستنفذ فى العمل.
٤- إذا كان يصاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للعاملين بها.
٥- عندما تكون المواد والأجهزة المستخدمة فى العمل دقيقة وحساسة.
٦- يصلح هذا النظام فى الأحوال التى يكون فيها الإشراف دقيقاً بما يمكن بعد ضبط الإنتاج.

**مزايا الأجر الزمنى:**

١- هذا النظام لا يتطلب عمليات حسابية كثيرة مما يسهل عملية إعداد قوائم الأجور.
٢- يضمن هذا النظام دخلاً ثابتاً للعاملين لا يتغير بتغير إنتاجهم وهذا يولد شعوراً بالراحة والاطمئنان النفسى.

**عيوب نظام الأجر الزمنى:**

١- لا يوفر حافزاً قوياً لدى العاملين لزيادة إنتاجهم إذ أن الجميع النشيط وغير النشيط – سيقاضون تعويضاً واحداً فى نهاية الفترة الزمنية.
٢- عدم التأكد من التكلفة الحقيقية للعمل فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما الأجر المدفوع لا يتغير.
٣- لا يشجع الابتكار والمبادرة لدى العاملين الأكفاء نظراً لمساواتهم بالعاملين العاديين.
٤- أن العامل النشيط المتفوق فى إنتاجه يحاول أن يحمى زميله البطئ المتكاسل أمام الإدارة وذلك بتباطئه فى العمل ما دام أن ذلك لن يؤثر على أجره.

**ب- نظام الأجور حسب الإنتاج:**

وهنا يتقاضى الفرد أجره على ضوء كمية ونوعية إنتاجه بحيث يحصل علـــى عـــائد إضافى إذا زادت كمية إنتاجه ويتحمل عبء انخفاض إنتاجه ويتم الدفع هنا أما بتحديد أجر واحد للوحدة المنتجة أو يكون التحديد فى صورة وقت مســموح بـــه لإنتاج عدد معين من الوحدات **ويستخدم هذا النظام فى الحالات التالية**[1]:

١- إذا كانت كمية الإنتاج يمكن تحديدها.

٢- إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة.

٣- إذا كان لا يوجد فى العمل أى أعطال.

٤- عندما يصعب وضع نظام دقيق لمراقبة الإنتاج.

٥- إذا كان فى الإمكان تحديد مدى مساهمة الفرد فى الإنتاج.

٦- إذا كان الإنتاج خاضعاً للمواصفات نمطية.

**مزايا نظام الأجر بالإنتاج**[2]**:**

١- فى ظل هذا النظام يمكن تقدير تكلفة العمل بكل دقة.

٢- يتقاضى كل فرد عائداً حسب عمله وجهده مما يشعر الجميع بالعدالة.

٣- يساعد فى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم.

٤- يـــؤدى إلـــى ارتـــياح الإدارة من مسئولية تحقيق الإنتاج الأمثل لأن الجميع يسعون إلى رفع إنتاجهم إلى أقصى حد.

**عيوب نظام الأجر بالإنتاج:**

١- صـــعوبة إيجـــاد معايـــير يقاس بها جميع الأعمال ولا سيما الأعمال الإدارية.

---

(1) Rustom S. Davar. Personnel Management and industrial Relations New Delhi: van eduational Books. 1986 Edition p. 245.

(2) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة الأفراد، جامعة حلب، حلب ١٩٨٧، ص ١٩٩.

٢- يولد هذا النظام الغيرة والحقد والحسد بين العمالة الأقل كفاءة والعمالة ذات الكفاءة المرتفعة.
٣- هذا النظام لا يعطى اهتماماً لمركز الفرد فى المنظمة وأقدميته وسلوكه الوظيفى.
٤- يناسب هذا النظام العاملين الأكفاء فقط.

**هذا وبوجه عام يتم تحديد الأجر حسب الإنتاج باستخدام أى من الأسلوبين التاليين:**

### ١- نظام تحديد الأجر على أساس الفردى:

وفقاً لهذا النظام يتحدد أجر الفرد على أساس عدد الوحدات التى قام بمفرده بإنتاجها وقيمة هذا الأجر تختلف باختلاف الطريقة التى تتبع فى حسابه حيث يوجد طريقتين هنا:

#### أ- أجر القطعة الموحد:

ويحسب الأجر بأى من الطريقتين التاليتين:

١- أجر القطعة وهنا يتحدد الأجر وفقاً لعدد الوحدات المنتجة والمقابل المادى المخصص للوحدة الواحدة فإذا كان المقابل المادى ١٠ وحدات نقدية للقطعة الواحدة وأنتج الفرد ١٠٠ وحدة يكون الأجر الذى يتقاضاه:

١٠٠ × ١٠ = ١٠٠٠ وحدة نقدية

٢- زمن القطعة وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد زمن معيارى لإنتاج كل قطعة ويتم محاسبة الفرد وفقاً لهذا الزمن فمثلاً إذا كان الوقت المعيارى المسموح به لإنتاج القطعة ١٥ دقيقة وأنتج العامل ٤٠ قطعة خلال ٨ ساعات فيتم حساب الأجر على النحو التالى:

إجمالى الوقت المعيارى اللازم لإنتاج ٤٠ قطعة = $\frac{١٥ \times ٤٠}{٦٠}$ = ١٠ ساعات

الوقت الذى استغرقه العامل فى الإنتاج = ٨ ساعات

إذن يتم محاسبة العامل على أجر عشر ساعات بدلاً من ثمانى ساعات حيث يعتبر أجر (٢) ساعة التى وفرها العامل بمثابة أجر إضافى لـه.

## ب- أجر القطعة المتغيرة:

وبمقتضى هذه الطريقة يتم تحديد سعر لكل مستوى إنتاج يصل إليه العامل فمثلاً يتم تحديد أجر ١٠ وحدات نقدية حتى القطعة (٤٩) ويتم تحديد أجر ١٥ وحدة نقدية اعتباراً من القطعة رقم (٥٠) فما فوق ويتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق فائدة مزدوجة للمنظمة والعامل حيث يقدم للعامل حافزاً قوياً لزيادة الإنتاج كما تستفيد المنظمات من ذلك عن طريق تخفيض تكاليفها الثابتة وذلك بتوزيعها على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.

## ٧- تحويل نتائج التقييم إلى هيكل الأجور:

يتضمن تحويل نتائج التقييم إلى هيكل الأجور عمليتين أساسيتين هما:

أ- تحديد هيكل الوظائف.

ب- تحديد معدل الأجور

وسوف نناقش هاتين النقطتين بشئ من التفصيل كما يلى:

**أ- تحديد هيكل الوظائف:**

ويعبر الهيكل الوظيفى عن ترتيب الوظائف وطرق تكاملها وتتابعها من خلال تحديد طبيعتها وعددها كماً ونوعاً والتى تسد احتياجات المنظمة فى تنفيذ المهمات والواجبات المحددة لكل تشكيل إدارى ضمن الهيكل التنظيمى مع **ملاحظة أن هذا الترتيب يتم أساساً على أربعة مراحل هى**[1]:

١- تجميع الأنشطة التى تتشابه فى مستوى ودرجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها وكذلك تتشابه فى نوع العمل فى مجموعات واحدة يطلق عليها لفظ الفئة مع إعطاء اسم وظيفى موحد لكل فئة.

٢- تجميع الفئات المتشابهة فى درجة صعوبتها ومسؤولياتها إلا أنها تختلف من حيث نوع العمل الذى تؤديه فى مجموعات يطلق عليها شرائح أو درجات ويعبر عنها بالأجور الموحدة.

٣- تجميع الفئات المتشابهة فى نوع العمل ولكنها تختلف فى درجة الصعوبة والمسؤولية فى مجموعات يطلق عليها لفظ المهن.

٤- تجميع الوظائف ذات النشاط والعمل المتشابه والمتماثل ضمن ما يطلق عليه الصنف.

**هذا ويلاحظ أن أساس تجميع الوظائف فى درجات مالية يختلف باختلاف طريقة التقييم التى اتبعت وذلك على النحو التالى:**

١- فى حالة استخدام طريقة الترتيب: يكون الترتيب حسب أهمية الوظائف مع وضع فواصل بين كل مجموعة متشابهة.

٢- فى حالة طريقة التصنيف: تتم العملية تلقائياً حسب المقياس المستخدم.

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦.

٣- فى حالة طريقة النقط ومقارنة العوامل: تمثل هذه الطرق، الطرق الأكثر شيوعاً عند وضع هيكل الأجور حيث يتم إنشاء هيكل الأجور على النحو التالى:

**تحديد عدد الدرجات وهنا يتم حساب:**

* المدى: وهو يمثل الفرق بين أعلى نقاط فى التقييم وأدنى نقاط وهنا يتم الاتفاق على عدد الدرجات المطلوبة مع ملاحظة أنه لا يفضل أن يكون عدد الدرجات كبير والتمايز بين الشرائح صغيرة لأن الترقية فى هذه الحالة تعنى زيادة ضئيلة فى الدخل ومن المفضل أن يكون عدد الشرائح صغير والتمايز كبير حتى يتوفر الحافز للترقية ويمكن الاستعانة فى ذلك ببيانات الجدول التالى:

| عدد العاملين | ٣٠٠ | ٥٠٠ | ١٠٠٠ | ٢٠٠٠ | ٥٠٠٠ | ١٠,٠٠٠ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد الدرجات | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ |

كما تجدر الإشارة إلى أنه يمكن لأى منظمة أن تحدد عدد الدرجات المناسبة لها حسب ظروفها فليس هناك أساس ثابت لذلك.

* يتم قسمة المدى على عدد الدرجات المقترحة وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

| الدرجات | نقاط التقييم | الأجر الحالى |
|---|---|---|
| ١ | ١٠٠ | ٤٠ |
| ٢ | ١٢٠ | ٤٠ |
| ٣ | ١٣٠ | ٦٠ |
| ٤ | ١٤٠ | ٥٠ |
| ٥ | ١٥٠ | ٧٠ |
| ٦ | ١٦٠ | ٨٠ |
| ٧ | ١٧٠ | ١٠٠ |
| ٨ | ١٨٠ | ١١٠ |

**المدى = ١٨٠ - ١٠٠ = ٨٠**

وإذا فرضنا أن عدد الدرجات المقترح (٥) درجات فعلى ضوء ذلك يتحدد بداية ونهاية الدرجة (٨٠ ÷ ٥ = ١٦) وبذلك يصبح الكادر المقترح على النحو التالى:

| الدرجة | مدى النقاط | حدود الأجر للدرجة |
|---|---|---|
| الخامسة | ١٠٠- | ١٦ |
| الرابعة | ١١٦- | ٤٠ |
| الثالثة | ١٣٢- | ٥٦ |
| الثانية | ١٤٨- | ٧٢ |
| الأولى | ١٦٤- | ٨٨ |

### ب- معدل الأجور فئات الأجر المقابلة للشرائح الوظيفية:

يقصد بمعدل الأجور "**تلك العلاقة القائمة بين الأهمية النسبية للوظيفة والأجل المدفوع لها**" وهناك خمسة معايير أساسية تعتمد عليها المنظمة فى تحديد الأجور هى[1]:

١- معدل الأجور والرواتب السائدة فى السوق.

٢- المقدرة المالية للمنظمة ومدى قدرتها على رفع معدل الأجور.

٣- إنتاجية المنظمة وإمكانية قياسها.

٤- مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.

٥- القدرة الشرائية للعاملين.

ويتم تحديد العلاقة بين الأجر والأهمية النسبية للوظيفة بتحديد الخط الممثل للعلاقة بين هذين المتغيرين ويمكن التمييز **بين ثلاثة طرق رئيسية تستخدم لهذا الغرض**:

أ- **طريقة النقطتين الدنيا والعليا** حيث يتم تصوير النقط الممثلة للأهمية النسبية للوظيفة والأجر بيانياً ثم تحدد النقطتين العليا والدنيا من بين تلك النقاط ويتم توصيلها بخط مستقيم يمثل العلاقة بين المتغيرين.

ب- **الطريقة التقريبية** حيث يتم تصوير النقط الممثلة لمتغيرى التقييم والأجر بيانياً ثم يلى ذلك تحديد الخط المعبر عن الاتجاه العام.

ج- **طريقة المربعات الصغرى** وفى هذه الطريقة يحدد الخط الممثل للاتجاه العام العلاقة بين المتغيرين بحيث تكون انحرافات النقط عن هذا الخط أقل ما يمكن كما أن معادلة الخط المستخرجة تمكن من تحديد معدلات الأجر لكل قيمة من قيم التقييم فى ضوء العلاقة المحسوبة بين هذين المتغيرين والتى يمثلها خط الاتجاه العام لهذه العلاقة. وإذا ما افترضنا أن خط الاتجاه العام المطلوب تحديد معادلته وفق هذه الطرية هو خطاً مستقيماً فإن معادلته تكون[2]:

---

(1) د. عــبد الإله الحادرة وآخرون، إدارة القوى البشرية منحنى نظمى، الطبعة الأولى، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان ١٩٨٦، ص ٤٢٧.

(2) د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة،مرجع سبق ذكره، ص ٤٧١-١٧٨.

ص = أ س + ب

حيث:

مج ص = أ مجـــ + ب ن

مج س ص= مج س$^{٢}$ + ن محـــ س

وتشير هذه الرموز إلى:

ص = معدل الأجر

س = القيمة النسبية للوظيفة

ن = عدد الوظائف

ويمكن توضيح التطبيق العملى لهذه المعادلة من خلال التطبيق التالى:

**التدريب**

يوضح الجدول التالى الشرائح الوظيفية ومتوسط عدد النقاط التى حصلت عليها كل شريحة بتطبيق طريقة النقط لتقييم الوظائف وأيضاً متوسط الأجر الحالى المقابل لكل وظيفة.

| الشريحة | قيمة الوظائف | متوسط الأجل الحالى |
|---|---|---|
| ١ | ١٠٠ | ١٥ |
| ٢ | ١٢٠ | ١٨ |
| ٣ | ١٣٠ | ٢٢ |
| ٤ | ١٤٥ | ٢٨ |
| ٥ | ١٦٠ | ٣٠ |
| ٦ | ١٨٥ | ٣٤ |
| ٧ | ٢٠٥ | ٣٨ |
| ٨ | ٢٢٠ | ٤٥ |

**المطلوب: تحديد معدل الأجر الخاص بكل شريحة:**

الحل

| ن | س | ص | س ص | س$^{٢}$ |
|---|---|---|---|---|
| ١ | ١٠٠ | ١٥ | ١٥٠٠ | ١٠٠٠٠ |
| ٢ | ١٢٠ | ١٨ | ٢١٦٠ | ١٤٤٠٠ |
| ٣ | ١٣٠ | ٢٢ | ٢٨٦٠ | ١٦٩٠٠ |
| ٤ | ١٤٥ | ٢٨ | ٤٠٦٠ | ٢١٠٢٥ |
| ٥ | ١٦٠ | ٣٠ | ٤٨٠٠ | ٢٥٦٠٠ |
| ٦ | ١٨٥ | ٣٤ | ٦٢٩٠ | ٣٤٢٢٥ |
| ٧ | ٢٠٥ | ٣٨ | ٧٧٩٠ | ٤٢٠٢٥ |
| ٨ | ٢٢٠ | ٤٥ | ٩٩٠٠ | ٤٨٤٠٠ |
| المجموع | ١٢٦٥ | ٢٣٠ | ٣٩٣٦٠ | ١٨١٥٧٥ |

محـ ص = أ محـ س + ب ن

٢٣٠ = ١٢٦٥ أ + ٨ ب

محـ س ص = أ محـ س$^{٢}$ + ب محـ س

٣٩٣٦٠ = ١٨١٥٧٥ أ + ١٢٦٥ ب    (١)

٢٣٠ = ١٢٦٥ أ + ٨ ب    (٢)

بضرب المعادلة الأولى بـ (١٥٨,١٢٥) ثم الطرح

٣٦٣٦٩ = ٢٠٠٠٢٨ أ + ١٢٦٥ ب

٣٩٣٦٠ = ١٨١٥٧٥ أ + ١٢٦٥ ب

٢٩٩١ = ١٨٤٥٣ أ (بالطرح)

أ = ٢٩٩١ / ١٨٤٥٣ = ٠,١٦

بالتعويض فى المعادلة الأولى

٢٣٠ = ١٢٦٥ × ٠,١٦ + ٨ ب

٢٣٠ = ٢٠٢,٤ + ٨ ب

٢٣٠ − ٢٠٢,٤ = ٨ ب

٨ ب ٢٧,٦ = ٣,٥

أجر الوظيفة = أ س + ب

= ٠,١٦ س + ب

فإذا فرض أن عدد نقاط التقييم ٤٠٠ نقطة

أجر الوظيفة = ٠,١٦ × ٤٠٠ + ٣,٥

= ٦٤ + ٣,٥ = ٦٧,٥ جنيهاً.

ويصور الجدول التالى الأجر العادل للوظائف السابقة:

الشريحة الأولى = ٠,١٦ × ١٠٠ + ٣,٥ = ١٦ + ٣,٥ = ١٩,٥

الشريحة الثانية = ٠,١٦ × ١٢٠ + ٣,٥ = ١٩,٢ + ٣,٥ = ٢٢,٧

الشريحة الثالثة = ٠,١٦ × ١٣٠ + ٣,٥ = ٢٠,٨ + ٣,٥ = ٢٢,٧

الشريحة الرابعة= ٠,١٦ × ١٤٥ + ٣,٥ = ٢٣,٢ + ٣,٥ = ٢٦,٧

الشريحة الخامسة= ٠,١٦ × ١٦٠ + ٣,٥ = ٢٥,٦ + ٣,٥ = ٢٩,١

الشريحة السادسة= ٠,١٦ × ١٨٥ + ٣,٥ = ٢٩,٦ + ٣,٥ = ٣٣,١

الشريحة السابعة= ٠,١٦ × ٢٠٥ + ٣,٥ = ٣٢,٨ + ٣,٥ = ٣٦,٣

الشريحة الثامنة = ٠,١٦ × ٢٢٠ + ٣,٥ = ٣٥,٢ + ٣,٥ = ٣٨,٧

ويمكن وضع هذه البيانات فى الجدول التالى:

| الشريحة | الأجر الحالى | الأجر العادل |
|---|---|---|
| ١ | ١٥ | ١٩,٥ |
| ٢ | ١٨ | ٢٢,٧ |
| ٣ | ٢٢ | ٢٤,٣ |
| ٤ | ٢٨ | ٢٦,٧ |
| ٥ | ٣٠ | ٢٩,١ |
| ٦ | ٣٤ | ٣٣,١ |
| ٧ | ٣٨ | ٣٦,١ |
| ٨ | ٤٥ | ٨٣,٧ |

## أنواع هياكل الأجور:

عند تحديد هياكل الأجور[١] يشترط أن يكون لدينا أجر ثابت لكل درجة كما يكون هناك مدى الأجر لكل درجة بحيث يكون لـــه حد أدنى وحد أقصى وتبعاً لذلك أصبح لدينا ثلاث طرق لتحقيق هذا المدى هى[٢]:

أ- **طريقة الحدود المتداخلة:** وفيها يتداخل الحد الأعلى لأجر الدرجة مع الحد الأدنى لأجر الدرجة اللاحقة وهكذا حتى آخر الدرجات الوظيفية.

ب- **طريقة الحدود المتلامسة:** وفيها تكون نهاية الحد الأعلى لأجر الدرجة متلامسة مع بداية الحد الأدنى للدرجة الأعلى منها.

---

(1) عدد تصميم هياكل الأجور يكون أمام المنظمة دائماً ثلاث خيارات هى:

أ- أن يتساوى معدل الأجر مع ما تدفعه المنظمات الأخرى.

ب- أن يحدد الأجر بحيث يفوق ما تدفعه المنظمات الأخرى.

ج- أن يحدد الأجر بحيث يقل عما تدفعه المنظمات الأخرى.

(2) د. محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية فى الوظيفة العامة وأثرها فى فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٣، ص ٤٣-٤٥.

ج- **طريقة الحدود المتباعدة:** وفيها توجد فروق دائمة بين نهاية الحد الأعلى لأجر الدرجة وبداية الحد الأدنى لأجر الدرجة الأعلى.

## ثالثاً: التعويضات المباشرة:

تتمثل التعويضات المباشرة الركن الثالث من أركان بناء نظام الأجور ونحن نقصد بالتعويضات المباشرة كل ما يحصل عليه الفرد من أجر أساسى وامتيازات مالية أخرى من لحظة دخول المنظمة حتى انتهاء علاقته بها حيث يتحول التعويض المباشر إلى رواتب أو امتيازات تقاعدية[1]:

**هذا وتستهدف التعويضات المباشرة تحقيق ما يلى[٢]:**

١- **الكفاية:** أى أن يكون كافياً لموازنة الجهد والوقت المبذول من قبل العامل.

٢- **المساواة:** أى أن يتم دفع التعويض بشكل متساوى على أساس الجهد المبذول المرتبط بالمهارات والقدرات والمعارف التى تتطلبها الوظيفة.

٣- **الضمان:** أى أن يكون التعويض مستمراً ويساعد العامل على الشعور بالأمان الوظيفى.

٤- **التحفيز:** أى أن يحفز التعويض على الإبداع الإنتاجى والعمل الفعال.

٥- **القبول:** أى أن يكون التعويض مقبولاً من قبل العامل الذى يتسلمه.

٦- الأمان: أى أن يكون الدفع ضمن حدود قدرة المنظمة المالية.

**أما عن الأشكال[*] التى يأخذها التعويض المباشر فهى[٣]:**

---

(1) Evans. P. A., The strategic outcomes at human resources management . Human Resources Management, Spring 1980, Vol. 25 No. 1. PP. 149-152

(2) د. خالد عبد الرحيم الهيتى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥.

(*) يلاحظ أنه لا تدخل العلاوات الدورية ضمن التعويضات وهذه الزيادات يتم حسابها على أساس قسمة مدى الفئة لكل درجة – أى الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى المخصص للدرجة – على عدد مرات الزيادة المنوى دفعها للوظائف التى تشمل عليها الدرجة.

(3) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٣.

١- **الأجر الإضافى:** وهو مبلغ من المال يدفع للعامل لقاء تكليفه بعمل إضافى يؤديه خارج وقت عمله الرسمى.

٢- **البدل:** وهو مبلغ من المال يدفع للعامل لقاء ناحية متميزة تتعلق بعمله مثل صعوبة الوظيفة أو مقابل الحصول على شهادة علمية.

٣- **المكافأة النقدية:** وهى مبلغ من المال يدفع للعامل الذى يقوم بعمل متميز كأن يقدم اقتراحاً يترتب عليه تخفيض تكلفة الإنتاج.

**وأخيراً فى ختام حديثنا عن بناء هيكل الأجور لابد من الإشارة إلى أهم العوامل التى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان نجاح هذا الهيكل وهى:**

١- تحقيق مستوى معيشى واجتماعى لائقين للعاملين.

٢- توفير المرونة التى تمكن المنظمة من مواجهة أى احتمالات لقمع الشكاوى.

٣- عدالة الأجر بمعنى أن يكون الأجر متساوياً مع حجم المسؤولية وحجم العمل وظروف تأديته.

٤- أن يتضمن الأجر جزء تشجيعياً لحفز العاملين على الإنتاج.

٥- تقليل التفاوت الواسع بني الشرائح الوظيفية.

٦- وضوح المعايير المستخدمة فى حساب الأجور.

٧- إعطاء راتب واحد لكافة الوظائف المتماثلة.

٨- تحقيق التوازن بين الأجر والإنتاجية.

# تدريبات عملية

١- فرق بين كل من: (هيكل الأجور – هيكل الوظائف – الهيكل التنظيمى).

٢- ما هو المقصود بنظام تقييم الوظائف وأهدافه وشروطه والجهة المسئولة عنه؟

٣- وضح أهداف التعويضات المباشرة.

**مشكلة وقرار**

**شركة تجارة المواد الغذائية(١)**

تم تأسيس هذه الشركة فى أوائل السبعينات من هذا القرن برأس مال قدره نصف مليون دينار أردنى. وكان هدفها ولا زال استيراد وبيع المواد الغذائية للمواطنين فى الأسواق المحلية وذلك مثل اللحوم المجمدة. والمعلبات من لحوم وخضار وأسماك ... وغيرها، وتعتمد فى ذلك على رجال البيع الذين تقوم بتعيينهم لهذا الغرض.

وتتعامل الشركة فى مناطق مختلفة من السوق المحلى وتكاد تغطى معظم مناطق الأردن. وفى ضوء التوسعات المستمرة فى أعمالها، ظهرت حاجة ملحة لاختيار وتعيين رجال بيع جدد.

وتقوم الشركة بالإعلان عن حاجتها هذه بالصحف المحلية، كما يتقدم للعمل فيها أشخاص يسمعون عن وجود وظائف شاغرة من قبل زملاء أو أقارب لهم يعملون فى الشركة. وعند توفر عدد من الأشخاص ذوى المهارات والقدرات المعقولة، تقوم الشركة بإجراء مقابلات مبدئية مع المتقدمين. وفى ضوء مؤشرات محددة يتم استكمال باقى إجراءات الاختيار والتعيين. وأهم هذه المؤشرات ما يأتى:

---

(1) مقتبس من مصفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٧.

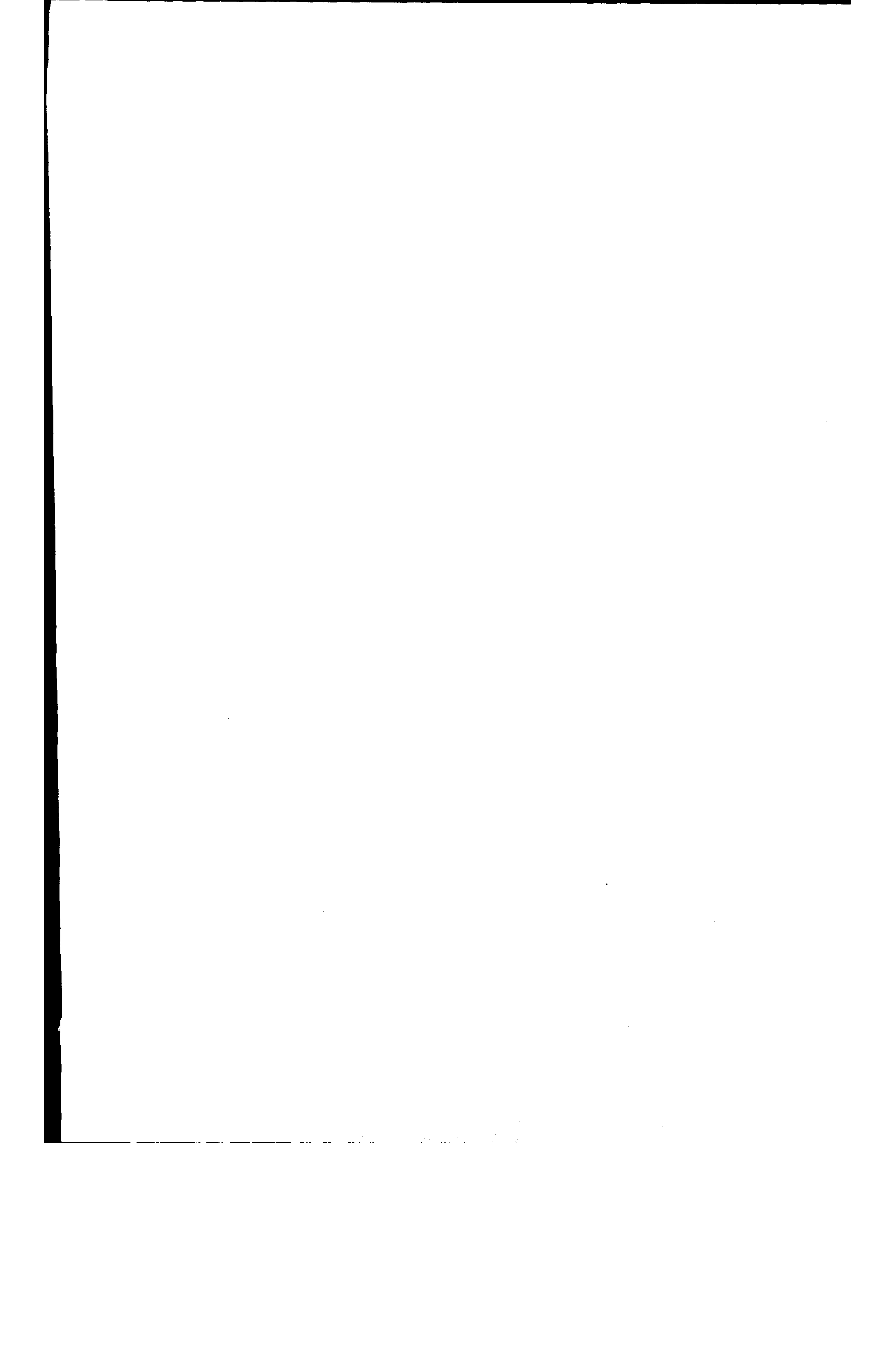
١- العمر: إذ لا يقبل المتقدم لشغل الوظيفة إذا تجاوز عمره ٣٥ عاماً.
٢- مكان الإقامة: إذ تشترط الشركة أن يكون مكان المتقدم للوظيفة فى منطقة العمل.
٣- الجنسية: أن يكون من ذوى الجنسية الأردنية.
٤- الخبرة: أن تتوفر خبرة لدى المتقدم لشغل الوظيفة لا تقل عن سنتين.

وبعد إجراء المقابلة الأولية تتم التصفية المبدئية وتعقد اختبارات ذكاء، ومقابلات شخصية. وفى ضوء ذلك يتم إصدار قرار مبدئى بالتعيين. إذ لابد من التأكد من الحالة الصحية للشخص بإجراء فحص طبى شامل لـــه قبل إتمام عملية التعيين النهائى. وفى حال رفض أى شخص توضح لـــه أسباب رفضه هذه. ولكن لا يوجد فى الشركة خطة واضحة تحدد على أساسها إجراءات الاختيار والتعيين.

ويشغل خالد وظيفة مدير إدارة الأفراد بالشركة، ويرى أن سياسة الاختيار والتعيين فيها تحتاج إلى إعادة تقييم بالنسبة لأسس الاختيار وإجراءاته.

**المطلوب:**

١- هل ترى أن أسس الاختيار والتعيين الحالية مناسبة، وما هى فى رأيك الأسس التى تناسب هذه الشركة.
٢- تحديد أهم الاختبارات التى تراها مناسبة لقياس قدرة رجال البيع.
٣- هل تنصح هذه الشركة بالاستمرار فى سياسة إبلاغ المتقدم لشغل الوظيفة بأسباب عدم تعيينه عند رفضه، ولماذا؟



# الفصل السابع

# قياس وتقويم أداء العاملين[*]

أن الفرد حينما نوفر لـــه التوصيف الصحيح للمناصب التى يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا فى جانب، وقيادة واعية فى جانب آخر فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضرورى متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، الأمر الذى يسهم فى تمكين الإدارة المسئولة من الحكم الموضوعى على مدى كفاءة الفرد فى عمله.

## والآن ما المقصود بتقويم الآداء ...؟

علـــى الـــرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقويم أداء العاملين إلا أنها تلـــتقى فـــى نقطـــة واحدة هى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مســـاهمته فى تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التى يعمل بها فتقويم الأداء إذن هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنـــية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفى المستقبل"[1].

---

(*) استخدام كتاب الفكر العربى ثلاث مصطلحات مرادفة خاصة بذلك الموضوع وهى:

١- **قياس الأداء المتحقق** مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية "قياس"

٢- **تحديد متسوى الأداء المتحقق** أى إعطاء الأداء قيمة معينة ويطلق على هذه العملية تقييم.

٣- **معالجـــة نقـــط الضعف فى الأداء** ويطلق على هذه العملية تقويم ولما كانت العملية المـــتكاملة لـــتقويم الأداء تشمل قياسه وتقويمه لذا أطلق على هذا الفصل مصطلح قياس وتقويم الأداء.

(1) د. عـــبد المعطى عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين فى الإدارة الحكومية، مجلـــة العلـــوم الاجتماعـــية، جامعة الكويت، المجلد السادس عشر العدد الأول ١٩٨٨، ص١٧٤.

ويميـل كاتـب آخر إلى اختصار مضمون عملية التقويم بوصفها نشاط مهـم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل فى المنظمة يؤدى عمله بشكل فعال[1].

كمـا قـد يذهـب البعض فى النظر إلى عملية التقويم على أنها "**عملية إداريـة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف فى الجهود التى يبذلها الفرد والسـلوكيات التى يمارسها فى مواقف معينة وفى تحقيق هدف معين خططت لـه المنظمة مسبقاً**"[2].

ومـن زاويـة الرسمية نظر البعض إلى عملية التقويم على أنها "**نظام رسمى لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالـية تكـرار نفـس الأداء والسلوك فى المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع**"[3].

وعلـى ذلك فإن عملية التقويم التى نطرحها هنا تتميز بأربع خصائص هى[4]:

١- إن تقويم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
٢- أنهـا عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التى جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
٣- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التى يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
٤- إن تقويـم الأداء عملـية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

---

(1) Ivancevich, J.M: Human Resources, Management Irwin Inc. 1995, P. 256.

(2) مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

(3) Schules R. S. Managing Human Resources 5th ed. west Publishing Company, 1995, p. 306.

(4) د. خالد عبد الحيم، الهيتى، إدارة الموارد البرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٠.

## أهداف تقويم الأداء:

إن عملية تقويم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هى كالتالى[1]:

### ١- على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقى.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

ج- مساعدة المنظمة فى وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة.

### ٢- على مستوى المديرين:

أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التى تواجههم فى العمل.

ب- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعى لأداء تابعيهم.

### ٣- على مستوى الفرد العامل

أ- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

ب- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

## أهمية التقويم:

ترجع أهمية التقويم إلى وجود العديد من العوامل التى تتسبب فى وجود تباعد بين خصائص الفرد، والذى أحسن اختياره – وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى ومن أهم هذه العوامل:

**١- التغيرات التى تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة فى:**

---

(1) المرجع السابق، ص ١٧٩.

أ- إضافة واجبات جديدة.

ب- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافى.

ج- تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمى أعلى.

د- اختلاف موقع الوظيفة فى الهيكل التنظيمى.

٢- التغيرات المختلفة التى قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، لاستخدام الحاسبات الآلية، أو استخدام نظم ولوائح جديدة.

٣- التغيرات التى قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات فى تركيب قوة العمل، ونوعيات العملاء.

٤- التغيرات التى تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.

٥- يفيد تقويم الأداء فى الكشف عن أوجه القصور التى تتواجد فى مجالات الاختيار والتدريب الإشراف.

٦- يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم، وفى تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذى طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذا عن طريق وضع نظام فعال وكفء لتقويم الأداء.

## معايير تقويم أداء العاملين:

اختلف الباحثون فى تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إدارى ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف[1].

---

(1) د. عبد البارى درة وآخرون، إدارة القوى البشرية منحنى نظمى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٩،

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما[١]:

١- موضوعى يعبر عن المقومات الأساسية التى تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات فى الآتى:

أ- المعـــرفة بـــالعمل ومطالـــبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب- كمـــية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ فى الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ج- جـــودة الإنـــتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنـــتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعى وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

٢- سلوكى ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل[٢]:

أ- **التعاون** حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجى.

ب- **درجة الاعتماد عليه** ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.

ج- **الحـــرص علـــى الآلات والأدوات والمـــواد** ويقيم ذلك العنصر مدى حـــرص العـــامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف فى المواد.

---

(1) Werther, W. B. K. ad Davis, J. R: Human Resources and personnel Management. McGraw-Hill. 1981, pp. 180-192.

(2) لمـــزيد مـــن التوســـع يمكـــن الرجوع إلى د. منصور فهمى، إدارة القوى البشرية فى الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٠-٢٦٧.

د- **المواظبة** ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ-**استعمال وقت العمل** ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و- **السلوك الشخصى** ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجى على سمعة المنظمة فيأخذ حينئذ فى الاعتبار عند التقويم.

**وخلاصة الأمر فإن عملية التقويم يشترط أن تتوافر فيها أمران:**

١- صلاحية التقويم.

٢- صدق التقويم وسلامته.

ولكى يتوافر عنصر الصلاحية والصدق فى تقويم أداء الفرد يجب أن تتوافر أربعة عوامل هى[1]:

١- وصف مكتوب لكل وظيفة.

٢- مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.

٣- مقارنة الأداء الفعلى فى ضوء النقطتين السابقتين.

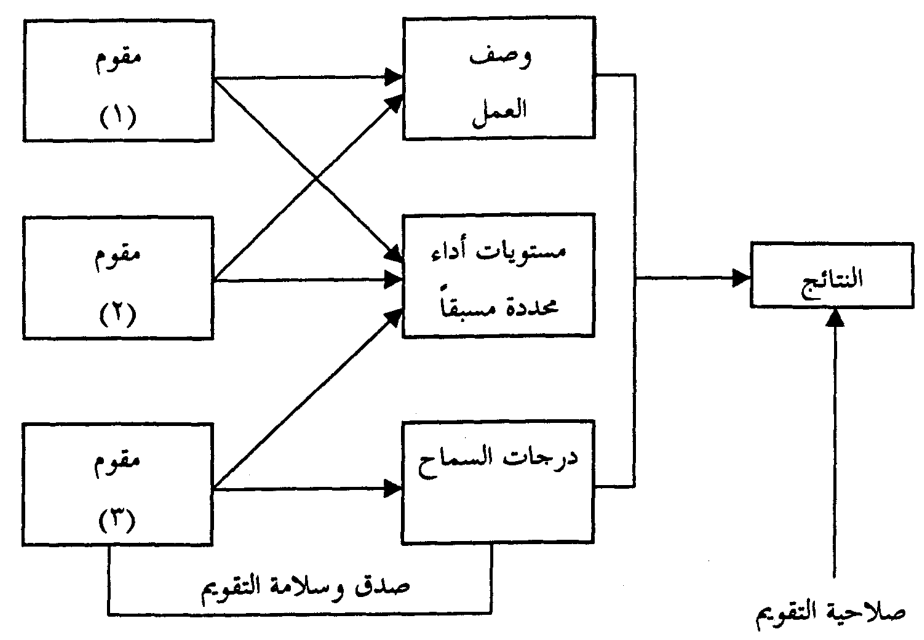
٤- تحديد درجات المساح أى أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات الأداء المحددة فلابد من ذكر أسابب ذلك. ويوضح الشكل التالى هذه العوامل[*].

---

(1) د. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة فى إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٣.

(*) هذا الشكل مقتبس من د. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٣.

صلاحية وسلامة تقويم أداء العاملين




## خصائص المعيار الجيد:

يشـــترط فـــى المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً فى التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية[١]:

١- صدق المقياس وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يلى:

أ- ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية.

ب- ضرورة خلو المقياس من أى مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

٢- ثبات المقياس بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً.

(1) Cenzo. D. A. and S. Robbins Human Resources Management, John Wiely and Sons Inc. 1990, PP. 319-327

٣- التمييز ونعنى بها درجة حساسية المقياس لأى اختلافات فى مستويات أداء الفرد.

٤- سـهولة استخدام المقياس بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء فى العمل.

## التقويم الرسمى وغير الرسمى(*):

إذا كانت العديد من المنظمات تضع جدولاً لتقويم الأداء سنويا أو نصف سنوياً، فمن الممكن أن تقوم تقييمات غير رسمية فى أى وقت، فحينما يقوم العالم بعمـل جيد يجب أن يخبر بذلك، وعندما يقوم بعمل غير جيد نخبره بذلك أيضاً، وبذلـك يمكننا تجنب القلق الذى ينتاب العامل عندما يحين موعد التقويم السنوى أو النصف سنوى.

## الجهة المسئولة عن تقويم الأداء:

تعتـبر إدارة المـوارد البشرية هى الجهة المسئولة عن وضع وتصميم بـرامج تقويـم الأداء وعادة ما يتم اشتراك الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظمة معهـا، وإن كـان يفضل اشتراك أكبر عدد ممكن من هذه الإدارات فى وضع أهداف البرنامج والنقاط الأساسية التى يتناولها كما ينبغى إخطار جميع العاملين بالمـنظمة بطبيعة برنامج التقويم من أجل فهم وإدراك أهمية هذا البرنامج، هذا وتسـفر هـذه العملـية عن وضع نموذج يحتوى على العديد من العناصر التى ترتـبط بأداء العامل، ويقوم الرئيس المباشر بملء هذا النموذج، ومراجعته مع الرئـيس الأعلـى وأحياناً تتم عملية التقويم عن طريق لجنة خاصة تتكون من الرئـيس المباشر، ورئيسه الأعلى، أو عضوين أخرين يمكنهم الحكم على الفرد موضع التقييم، كذلك فإن بعض المنظمات تتبع أسلوب ملء هذه النماذج بمعرفة الرئيس المباشر، بالتعاون مع مدير إدارة الموارد البشرية ... وفيما يلى أحد هذه النماذج:

(*) ونحـن نقصد هنا بتقييمات الغير رسمية تلك التقييمات التى تتم فى غير المواعيد المحدد للتقويم الرسمى.

تقرير كفاية الأداء لشاغلى وظائف الدرجة الأولى

(مدير إدارات)

عن الفترة من / / ٢٠٠ حتى / / ٢٠٠

القسم الأول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الإدارة العامة لشئون العاملين

الاسم: ............................................ الإدارة التى يعمل بها: ....................

تاريخ الميلاد: ........................ الجزائات: ...............................

الدرجة: ........................... تاريخ شغل الدرجة / / ٢٠٠

بيانات أخرى: ..........................................................

المؤهل العلمى: ..........................................................

الوظيفة: ..........................................................

الدورات التدريبية: ..........................................................

السنة التقريرية: ..........................................................

مرتبة التقريرين السابقين

٢٠ ( ) ٢٠ ( )

التقرير المبدئى: ........................... التقرير النهائى: ...................

الرئيس المباشر ................. الرئيس المباشر: .......................

الاسم: ................... الاسم: ..........................

التوقيع: ................... التوقيع: ..........................

الرئيس الأعلى: ................... الرئيس الأعلى: ........................

الاسم: ................... الاسم: ..........................

التوقيع: ................... التوقيع: ..........................

| الاسم : ................................................................. |
|---|
| **القسم الثاني: بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه** |
| الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير : ......................................<br>.........................................................................................<br>......................................................................................... |
| نواحـــي الـــتقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت – خطابات – شكر – علاوات تشجيعية ... إلخ): ..................................................<br>.........................................................................................<br>......................................................................................... |
| تعليق الرئيس المباشر : ............................................................ |

القسم الثالث: قياس كفاية الأداء

| عناصر التقويم | الدرجة القصوى | التقدير المبدئي | | التقدير النهائي | عناصر التميز أو الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات والأوراق أو أى ملاحظات أخرى |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الرئيس المباشر | الرئيس الأعلى | السلطة المختصة | |
| أولاً: أداء العمـل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة: | | | | | |
| • كمية العمل | ١٥ | | | | |
| • درجة إتقان العمل | ١٥ | | | | |
| • توقيتات العمل | ١٠ | | | | |
| ثانياً: القدرات الإدارية والفنية | | | | | |
| • القدرة على التخطيط والتنظيم | ١٠ | | | | |
| • القدرة على التوجيه والمتابعة | ١٠ | | | | |
| • القدرة على تحمل المسئولية | ١٠ | | | | |
| • القدرة على المبادأة والابتكار | ١٠ | | | | |
| ثالثاً: المهارات السلوكية: | | | | | |
| • علاقات العمل | ١٠ | | | | |
| الانضباط | ١٠ | | | | |
| المجموع | ١٠٠ | | | | |

مرتبة تقدير الكفاية يعتمد، مدير عام رئيس لجنة شئون العاملين

( ) الإدارة العامة لشئون العاملين

رأى شؤون العاملين ( ) ( )

## تقرير كفاية الأداء خلال فترة الاختبار[1]:

وهـــو يحرر عن العامل الجديد خلال فترة اختباره لبيان مدى صلاحيته للعمـــل مـــن واقـــع ممارساته الفعلية خلال فترة الاختبار .. ويقدم التقرير إلى الرئـــيس المخـــتص لاعتماده فإذا ما كان بدرجة متوسط فأعلى فإن التقرير بعد اعتماده يحفظ بملفه ويستمر العامل فى عمله ويعتبر فى هذه الحالة مثبتاً من بدء تعيينـــه أما إذا كان تقرير الصلاحية بتقدير أقل من المتوسط أو ضعيف فإنه بعد اعـــتماده يرفع للإدارة العليا قبل انتهاء فترة الاختبار بوقت كاف مشفوعاً برأى الإدارة الـــتابع لها للبت فى أمر إنهاء خدمته أو تحويله إلى وظيفة أخرى وفيما يلى نموذجاً لهذا التقرير.

(1) د. منصور فهمى، إدارة القوى البشرية فى الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٩.

تقرير الصلاحية خلال فترة الاختبار

| اسم العامل | الوظيفة | الفئة الوظيفية<br>تاريخ التعيين<br>وبدء الاختبار | المرتب | | المؤهل<br>نهاية الاختبار |
|---|---|---|---|---|---|
| عوامل التقدير | العناصر الفرعية | | الدرجة العظمى | التقدير بمعرفة الرئيس المباشر | ملاحظات |
| العم والإنتاج | ١- الإلمام بالعمل ومدى الاستفادة من التدريب | | ٣٠ | - | العقوبات التى وقعت |
| | ٢- السرعة وجودة الإنتاج | | ٣٠ | - | عليه خلال فترة الاختبار |
| المواظبة | ١- مدى استعمال العامل لحقوقه فى الإجازات | | ٥ | - | ملاحظات مدير الإدارة |
| | ٢- مدى احترام العامل لمواعيد العمل الرسمية | | ٥ | - | المختص |
| الصفات الشخصية | المعاملة والتعاون والسلوك | | ٢٠ | - | |
| القدرات | الاستعداد الذهنى وحسن التصرف والتيقظ | | ١٠ | - | |
| ممتاز | ٩٠ درجة فأكثر | المجموع الكلى | ١٠٠ | - | رأى المدير العام |
| جيد | من ٧٠ إلى ٨٩ درجة | مرتبة الكفاية | ... | - | |
| متوسط | من ٥٠ إلى ٧٠ درجة | | | - | |
| دون المتوسط | من ٤٠ إلى ٤٩ درجة | | | | |
| ضعيف | أقل من ٤٠ درجة | | | | |

## خطوات برنامج التقويم[١]:

يمر برنامج التقويم بالخطوات الست التالية:

١- تحديـــد المعايير التى تستند إليها عملية التقويم ومن المفضل أن تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذى يسهل قياسه تجنباً للتحيز الشخصى.

٢- مناقشـــة هذه المعايير مع العاملين بالمنظمة، والاتفاق معهم على مضمونها وأوجه النشاط التى تتناولها.

٣- مراقبة وملاحظة أداء العامل الفعلى للعمل المنوط به.

٤- تقويم أداء العامل وفقاً للمقاييس السابقة.

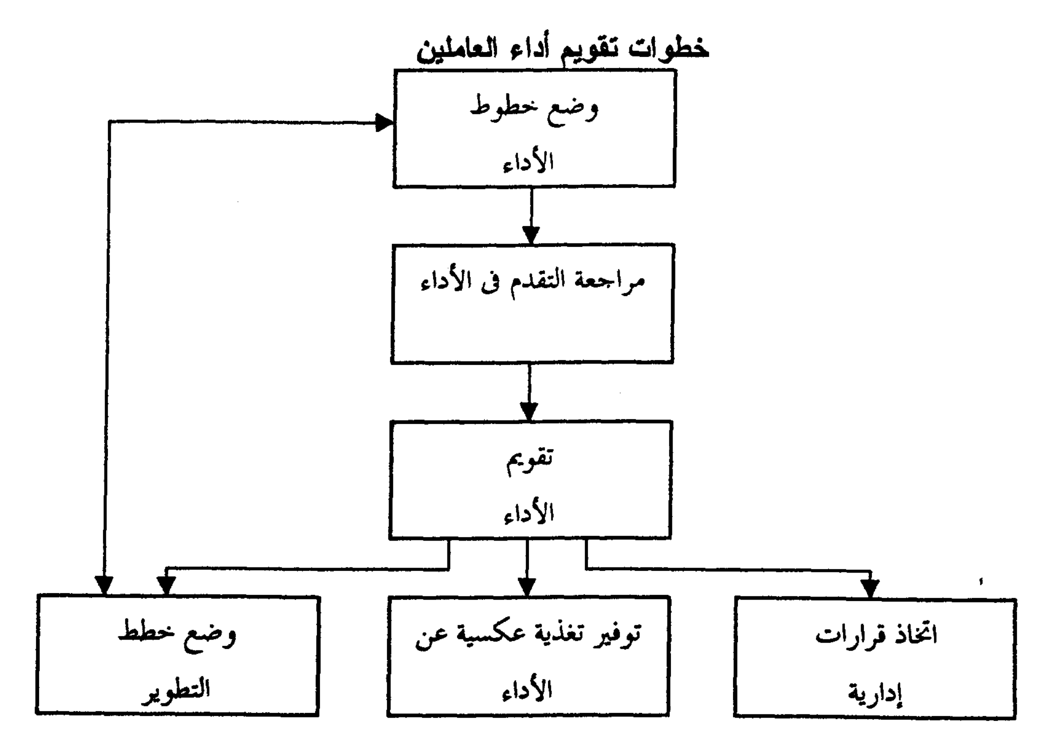
٥- مقارنة الأداء الفعلى بما هو مستهدف، ومعرفة أوجه القصور.

٦- اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت.

وقد عبر ماريون هاينز بصيغة أخرى عن هذه الخطوات الست فى شكل النموذج التالى[٢]:

(1) الموسوعة الإسلامية، الجزء الرابع، ص ٤٧٤.

(2) ماريون أي هاينز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة د. مرسى وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨، ص ٦٧.




## طرق تقويم الأداء:

هـناك طـرق متعددة للتقويم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة كالآتى:

## أولاً: الطرق التقليدية:

### ١- طريقة التقويم ببحث الصفات:

وهـنا يـتم تحديـد أعداد من الصفات الشخصية والتى ستأخذ كأساس للـتقويم، وتعطى كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر (عدم الانطباق) وعشر درجات (انطباق الصفة تماماً)، وتعطى التقديرات على النحو التالى:

١٠٠ – ٩٠ %    يحصل على تقدير ممتاز

٩٠ – ٧٥ %    يحصل على تقدير جديد جداً

٧٥ – ٦٣ %    يحصل على تقدير جيد

٦٢ – ٥٠ %    يحصل على تقدير مقبول

أقل من ٥٠%    يحصل على تقدير ضعيف

ومن أمثلة هذه الصفات:

* الشعور بالمسئولية    * المواظبة
* القدرة على التعاون    * القدرة على حل المشكلات
* المثابرة    * العلاقة بالرؤساء
* العلاقة بالمرؤوسين    * القدرة على القيادة

حيث توضح هذه الدرجات على شكل متدرج على النحو التالى الذى يوضحه الجدول التالى:

| الشعور بالمسئولية | صفر (نادراً) | ٢,٥ (أحياناً) | ٥ (غالباً) | ٧,٥ (دائماً) | ١٠ (دائماً جداً) |
|---|---|---|---|---|---|
| * القيادة | | | | | |
| * القدرة على التعاون | | | | | |
| * المواظبة | | | | | |
| * ... إلخ | | | | | |
| المجموع | | | | | |
| إجمالى الدرجات | | النسبة المئوية | | التقدير النهائى | |

وتـبدأ هذه الطريقة[1] بأن يقوم المقيم بانتقاء الفرد الذى يملك أكبر قدر مـن الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (١) (الأول) ثم الفرد الذى يملك أقل قدرة من الصفة المقاسة ويعطيه أدنى رتبة (الأخير) ثم يقوم المقيم بعد ذلك بانتقاء الأول والأخـير مـن بين الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفـراد فى القائمة ونظراً لأن القيم المستقاة من المقاييس الترتيبية لا تمكن من قـياس كمية الفرق بين أى رتبتين فقد اقترح جيلفورد جدولاً يمكن من التحويل الفـورى للرتب إلى قيم معيارية فى الحالات التى يتراوح فيها عدد الأفراد محل الترتيـب بيـن (١٠، ٣٠)وهـذا المقـياس الفاصلى المعيارى يحتوى على (٩ درجـات) ... وإذا مـا أردنا تحويل رتب أداء نبدأ بتحديد صف الرتب المقابلة لعـدد الأفراد ثم نحدد الدرجات الموجودة فى خانات الأعمدة المقابلة لهذه الرتب فمثلاً إذا حصل فرد فى التقييم على الرتبة (٧) أثناء تقييمنا لعدد (١٥ فرد) فإننا نحـدد صف الرتب المقابلة لعدد (١٥) ثم نحدد العمود الذى تقع فيه الرتبة (٧) سـنجد أن الدرجـة الفاصـلة لهـذا العمود هى (٣) ومرفق صورة من جدول جيلفورد.

(1) د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨٤.

## جدول جيلفورد لتحويل الرتب إلى قيم فاصلة معيارية

| عدد الأفراد المرتبين | الدرجات الفاصلة المعيارية المقابلة للرتب | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ |
| ١٠ | ... | ١٠ | ٩ | ٨-٧ | ٦-٥ | ٤-٣ | ٢ | ١ | ... |
| ١١ | ... | ١١ | ١٠-٩ | ٨ | ٥-٧ | ٤ | ٣-٢ | ١ | ... |
| ١٢ | ... | ١٢ | ١١-١٠ | ٩-٨ | ٧-٦ | ٥-٤ | ٣-٢ | ١ | ... |
| ١٣ | ١٣ | ... | ١٢-١١ | ١٠-٩ | ٨-٦ | ٥-٤ | ٣-٢ | ... | ١ |
| ١٤ | ١٤ | ... | ١٣-١٢ | ١١-٩ | ٨-٧ | ٦-٤ | ٣-٢ | ... | ١ |
| ١٥ | ١٥ | ١٤ | ١٣ | ١٢-١٠ | ٩-٧ | ٦-٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١٦ | ١٦ | ١٥ | ١٤-١٣ | ١٢-١١ | ١٠-٧ | ٦-٥ | ٤-٣ | ٢ | ١ |
| ١٧ | ١٧ | ١٦ | ١٥-١٤ | ١٣-١١ | ١٠-٨ | ٧-٥ | ٤-٣ | ٢ | ١ |
| ١٨ | ١٨ | ١٧ | ١٦-١٥ | ١٤-١٢ | ١١-٨ | ٧-٥ | ٤-٣ | ٢ | ١ |
| ١٩ | ١٩ | ١٨ | ١٧-١٦ | ١٥-١٢ | ١١-٩ | ٨-٥ | ٤-٣ | ٢ | ١ |
| ٢٠ | ٢٠ | ١٩ | ١٨-١٦ | ١٥-١٣ | ١٢-٩ | ٨-٦ | ٥-٣ | ٢ | ١ |
| ٢١ | ٢١ | ٢٠ | ١٩-١٧ | ١٦-١٤ | ١٣-٩ | ٨-٦ | ٥-٣ | ٢ | ١ |
| ٢٢ | ٢٢ | ٢١ | ٢٠-١٨ | ١٧-١٤ | ١٣-١٠ | ٩-٦ | ٥-٣ | ٢ | ١ |
| ٢٣ | ٢٣ | ٢٢ | ٢١-١٩ | ١٨-١٥ | ١٤-١٠ | ٩-٦ | ٥-٣ | ٢ | ١ |
| ٢٤ | ٢٤ | ٢٣-٢٢ | ٢١-٢٠ | ١٩-١٥ | ١٤-١١ | ١٠-٦ | ٥-٤ | ٣-٢ | ١ |
| ٢٥ | ٢٥ | ٢٤-٢٣ | ٢٢-٢٠ | ١٩-١٦ | ١٥-١١ | ١٠-٧ | ٦-٤ | ٣-٢ | ١ |
| ٢٦ | ٢٦ | ٢٥-٢٤ | ٢٣-٢١ | ٢٠-١٧ | ١٦-١١ | ١٠-٧ | ٦-٤ | ٣-٢ | ١ |
| ٢٧ | ٢٧ | ٢٦-٢٥ | ٢٤-٢٢ | ٢١-١٧ | ١٦-١٢ | ١١-٧ | ٦-٤ | ٣-٢ | ١ |
| ٢٨ | ٢٨ | ٢٧-٢٦ | ٢٥-٢٣ | ٢٢-١٨ | ١٧-١٢ | ١١-٧ | ٦-٤ | ٣-٢ | ١ |
| ٢٩ | ٢٩ | ٢٨-٢٧ | ٢٦-٢٣ | ٢٢-١٨ | ١٧-١٣ | ١٢-٨ | ٧-٤ | ٣-٢ | ١ |
| ٣٠ | ٣٠ | ٢٩-٢٨ | ٢٧-٢٤ | ٢٣-١٩ | ١٨-١٣ | ١٢-٨ | ٧-٤ | ٣-٢ | ١ |

**٢- طريقة الترتيب:**

وفقاً لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التى حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام، وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

| الصفة | القيادة | التعاون | المواظبة | حل المشكلات | المجموع | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١- أحمد | ٤ | ٢ | ١ | ١ | ٨ | ٢ |
| ٢- حازم | ٣,٥ | ٤ | ٠,٥ | ١ | ٩ | ١ |
| ٣- محمود | ١,٥ | ٢,٥ | ٢ | ٢ | ٧ | ٣ |

**٣- طريقة المقارنات الزوجية:**

تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين فى كل قسم أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد فى المجموعة مع فرد آخر طبقاً لقواعد التوافق، وتستخدم المعادلة التالية فى تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{ن(ن - ١)}{ن}$$

حيث (ن): عدد الأفراد المطلوب تقويمهم، ولما كان كبر عدد المجمعات الثنائية يمثل مشكلة فى حالة كبر عدد الأفراد لذا فقد اقترحت طريقتين للتغلب على هذه المشكلة[1].

---

(1) مرجع سابق، ص ٣٨٨.

أ- الطريقة الأولى:

وهــنا يــتم تقســيم العدد الكلى للأفراد إلى مجموعات أصغر ثم تكوين المجموعــات الثنائية الممكنة داخل كل مجموعة وقد يترتب على هذا التقسيم أن يــتفاوت عــدد الأفراد فى هذه المجموعات لذا فقد قدم لاوش وكيفارات جدولاً يمكــن من تحويل عدد التفصيلات التى حصلت عليها المجموعات الجزئية إلى قــيم معــيارية تتراوح ما بين (٢٥ إلى ٧٥) فإذا كانت التفصيلات التى حصل علــيها فــرد هى (٨) فى مجموعة بها (١٥ فرد) فإن القيم المعيارية التى تمثل تقيــيم هــذا الفرد وفقاً للجدول المذكور وهى القيمة التى يتقاطع عندها الصف المقابل للرقم (٨) مع العمود الذى يقع تحت (١٥) وهو عدد الأفراد محل التقييم وسنجد أن القيمة المعيارية هى ٥٢.

جدول لاوش وكيفارت لتحويل عدد التفضيلات من طريقة المقارنات الثنائية إلى قيم معيارية

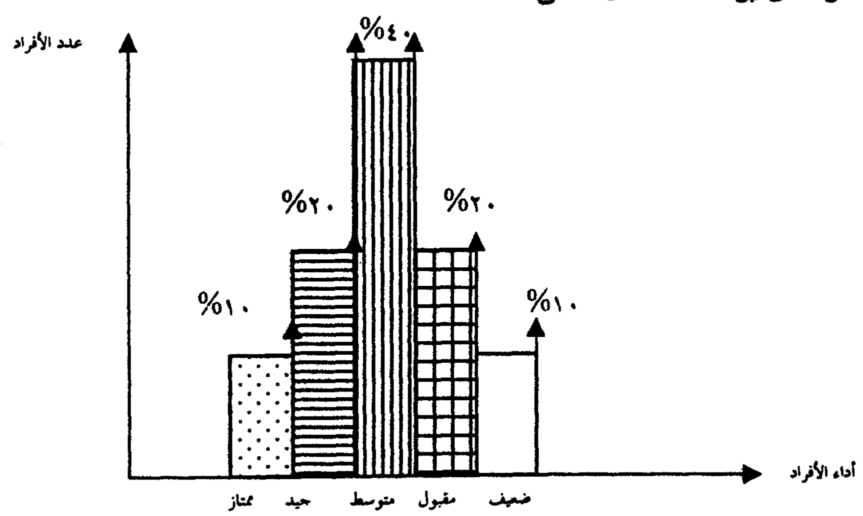
| عدد التفضيلات | عدد الأفراد محل التقييم | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | ١٦ | ١٧ | ١٨ | ١٩ | ٢٠ | ٢١ | ٢٢ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٥ |
| ٠ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ |
| ١ | ٤٣ | ٤١ | ٤٠ | ٣٩ | ٣٨ | ٣٨ | ٣٧ | ٣٧ | ٣٦ | ٣٦ | ٣٥ | ٣٥ | ٣٥ | ٣٤ | ٣٤ | ٣٤ | ٣٣ | ٣٣ | ٣٣ | ٣٣ | ٣٣ |
| ٢ | ٥٠ | ٤٧ | ٤٦ | ٤٤ | ٤٣ | ٤٢ | ٤١ | ٤١ | ٤٠ | ٤٠ | ٣٩ | ٣٩ | ٣٩ | ٣٨ | ٣٨ | ٣٧ | ٣٧ | ٣٧ | ٣٧ | ٣٦ | ٣٦ |
| ٣ | ٥٧ | ٥٣ | ٥٠ | ٤٨ | ٤٧ | ٤٦ | ٤٥ | ٤٤ | ٤٣ | ٤٣ | ٤٢ | ٤١ | ٤١ | ٤١ | ٤٠ | ٤٠ | ٤٠ | ٣٩ | ٣٩ | ٣٩ | ٣٨ |
| ٤ | ٧٥ | ٥٨ | ٥٤ | ٥٢ | ٥٠ | ٤٩ | ٤٧ | ٤٦ | ٤٦ | ٤٥ | ٤٤ | ٤٤ | ٤٣ | ٤٣ | ٤٢ | ٤٢ | ٤١ | ٤١ | ٤١ | ٤١ | ٤٠ |
| ٥ | | ٧٥ | ٦٠ | ٥٦ | ٥٣ | ٥١ | ٥٠ | ٤٩ | ٤٨ | ٤٧ | ٤٦ | ٤٦ | ٤٥ | ٤٥ | ٤٤ | ٤٤ | ٤٣ | ٤٣ | ٤٢ | ٤٢ | ٤٢ |
| ٦ | | | ٧٥ | ٦١ | ٥٧ | ٥٤ | ٥٣ | ٥١ | ٥٠ | ٤٩ | ٤٨ | ٤٧ | ٤٧ | ٤٦ | ٤٦ | ٤٥ | ٤٥ | ٤٤ | ٤٤ | ٤٤ | ٤٣ |
| ٧ | | | | ٧٥ | ٦٢ | ٥٨ | ٥٥ | ٥٣ | ٥٢ | ٥١ | ٥٠ | ٤٩ | ٤٨ | ٤٨ | ٤٧ | ٤٧ | ٤٦ | ٤٦ | ٤٥ | ٤٥ | ٤٥ |
| ٨ | | | | | ٧٥ | ٦٢ | ٥٨ | ٥٦ | ٥٤ | ٥٣ | ٥٢ | ٥١ | ٥٠ | ٤٩ | ٤٩ | ٤٨ | ٤٧ | ٤٧ | ٤٦ | ٤٦ | ٤٦ |
| ٩ | | | | | | ٧٥ | ٦٣ | ٥٩ | ٥٧ | ٥٥ | ٥٤ | ٥٣ | ٥٢ | ٥١ | ٥٠ | ٤٩ | ٤٩ | ٤٨ | ٤٨ | ٤٧ | ٤٧ |
| ١٠ | | | | | | | ٧٥ | ٦٣ | ٦٠ | ٥٧ | ٥٦ | ٥٤ | ٥٣ | ٥٢ | ٥١ | ٥١ | ٥٠ | ٤٩ | ٤٩ | ٤٨ | ٤٨ |
| ١١ | | | | | | | | ٧٥ | ٦٤ | ٦٠ | ٥٨ | ٥٦ | ٥٥ | ٥٤ | ٥٣ | ٥٢ | ٥١ | ٥١ | ٥٠ | ٤٩ | ٤٩ |
| ١٢ | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٤ | ٦١ | ٥٩ | ٥٧ | ٥٥ | ٥٤ | ٥٣ | ٥٣ | ٥٢ | ٥١ | ٥١ | ٥٠ |
| ١٣ | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٥ | ٦١ | ٥٩ | ٥٧ | ٥٦ | ٥٥ | ٥٤ | ٥٣ | ٥٢ | ٥٢ | ٥١ |
| ١٤ | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٥ | ٦٢ | ٥٩ | ٥٨ | ٥٦ | ٥٥ | ٥٤ | ٥٣ | ٥٣ | ٥٢ |
| ١٥ | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٦ | ٦٢ | ٦٠ | ٥٨ | ٥٧ | ٥٦ | ٥٥ | ٥٤ | ٥٣ |
| ١٦ | | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٦ | ٦٢ | ٦٠ | ٥٨ | ٥٧ | ٥٦ | ٥٥ | ٥٤ |
| ١٧ | | | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٦ | ٦٣ | ٦٠ | ٥٩ | ٥٧ | ٥٦ | ٥٥ |
| ١٨ | | | | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٦ | ٦٣ | ٦١ | ٥٩ | ٥٨ | ٥٧ |
| ١٩ | | | | | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٦ | ٦٣ | ٦٠ | ٥٩ | ٥٨ |
| ٢٠ | | | | | | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٧ | ٦٣ | ٦١ | ٦٠ |
| ٢١ | | | | | | | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٧ | ٦٤ | ٦٢ |
| ٢٢ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٧ | ٦٤ |
| ٢٣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ٧٥ | ٦٧ |
| ٢٤ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ٧٥ |
| ٢٥ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ب- الطريقة الثانية:

وفقاً لهذه الطريقة فإنه ليس من الضرورى أن تتم المقارنة بين كل فرد وآخر فى المجموعة الكبيرة وإنما نختار عينة من المجموعات الثنائية بحيث يتساوى الأفراد محل التقييم فى عدد المجموعات التى يوجد فيها كل واحد منهم وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منتظمة.

**٤- طريقة التوزيع الإجبارى:**

تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعى حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابى، وتتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً فى الاتجاهين على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:




وفقاً لهذا الشكل ينقسم العاملون إلى خمسة مجموعات:

* ممتاز      * جيد جداً      * جيد
* مقبول      * ضعيف

ويتم توزيع العاملين على تلك المجموعات بالنسبة التالية:

| المجموعة الأولى | ١٠% من الأفراد |
|---|---|
| المجموعة الثانية | ٢٠% من الأفراد |
| المجموعة الثالثة | ٤٠% من الأفراد |
| المجموعة الرابعة | ٢٠% من الأفراد |
| المجموعة الخامسة | ١٠% من الأفراد |

فإذا كان الأفراد المطلوب تقويمهم ٢٠٠ عامل فيتم توزيعهم كالآتى:

| ٢٠ عامل | يعطون تقدير ممتاز |
|---|---|
| ٤٠ عامل | يعطون تقدير جيد جداً |
| ٨٠ عامل | يعطون تقدير جيد |
| ٤٠ عامل | يعطون تقدير مقبول |
| ٢٠ عامل | يعطون تقدير ضعيف |
| ٢٠٠ عامل | الإجمالى |

**٥- طريقة القوائم:**

طبقاً لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التى تصف مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم – لا) ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسلم هذه القائمة إلى إدارة الموارد البشرية التى تقوم بوضع أوزاناً نمطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان، ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد، والجدول التالى يوضح أمثلة لبعض هذه العبارات المستخدمة:

| م | الجمل | نعم | لا |
|---|---|---|---|
| ١ | أنه سريع الملاحظة | | |
| ٢ | أنه سريع الانفعال | | |
| ٣ | يقدم مقترحات ناجحة | | |
| ٤ | يشجع مرؤسيه على العمل والمبادرة | | |
| ٥ | يتخذ قرارات سريعة وناجحة | | |
| ٦ | علاقاته طيبة بمرؤوسيه | | |
| ٧ | نادراً ما يهمل قرارات الإدارة | | |
| ٨ | يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته | | |
| ٩ | يقدم تقريراً عن أعماله بانتظام | | |
| ١٠ | يتبع التعليمات بدقة | | |
| ١١ | يتهرب من المسئولية | | |
| ١٢ | يظهر تحيزاً فى معاملته لمرؤوسيه | | |
| ١٣ | كثير الكلام وسريع الحركة | | |
| ١٤ | نادراً ما يلجأ إلى رئيسه عند اتخاذ القرارات | | |

## ثانياً: الطريقة الحديثة:

### ١- طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية):

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقوم بتسجيل الأحداث الجوهرية التى قام بهـا العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذى أظهره العامل تجاه الحدث.

وتجـدر الإشـارة إلـى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهى تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبى أو إيجابى.

وفيما يلى بعض الأمثلة للحقائق الجوهرية.

| التاريخ | الأحداث المهمة الإيجابية |
|---|---|
| ١٩٩٥/١٠/١٠ | كـان ترتيبه الأول فى دورة تنمية المهارات الإدارية التى عقدت بالمنظمة |
| ١٩٩٥/١١/١٥ | تمكـن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد لـه. |
| ١٩٩٥/١٢/١ | قدم اقتراحا موضوعياً مهماً فى تبسيط إجراءات العمل. |

| التاريخ | الأحداث المهمة السلبية |
|---|---|
| ١٩٩٥/١٠/٢ | تطاول على أحد زملاءه بالسب العلنى |
| ١٩٩٥/١١/٨ | تأخـر فـى الحضـور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل بالقسم |
| ١٩٩٥/١٢/٢٥ | رفض الحضور لوقت إضافى على الرغم من احتياج العمل لذلك |

٢- طريقة الاختيار الإجبارى:

هــنا يــتم إعــداد اســتمارة للتقويم تحتوى على مجموعات عديدة من العــبارات كــل مجموعــة تحــتوى على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة.

وتــتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملــة الــتى تعتبر أكثر أهمية فى كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقوم ويقوم المقوم بملأ هذه الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التى يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية والتى تقوم بدورها بحل الشــفرة فــإذا كانــت العــبارة التى اختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسيه هى التى اختارها واضعو الشفرة تحسب فى صالح المرؤوس والعكس صحيح.

وفيما يلى مجموعة أمثلة من استمارات تقويم الأداء التى استخدمت هذه الطريقة لتقويم أداء العاملين.

المجموعة الأولى:

| | |
|---|---|
| ١- يتبع بدقة تعليمات المستوى الأعلى. | |
| ٢- راغب فى تحمل المسئولية. | |
| ٣- يميل إلى تجنب العمل. | |
| ٤- يميل إلى النقد المستمر بدون مبرر. | |

المجمعة الثانية:

| | |
|---|---|
| ١- يظل يعمل طوال الوقت. | |
| ٢- يظل يعمل أغلب الوقت. | |
| ٣- يظل يعمل بعض الوقت. | |
| ٤- لا يستغل الوقت فى العمل | |

المجموعة الثالثة:

| | |
|---|---|
| ١- لا يشــك أى شــخص فى قدرته على العمل. | |
| ٢- يســتطيع العمــل باقتدار فى مجالات مختلفة. | |
| ٣- تسعفى ومتكبر فى معاملة زملائه | |
| ٤- مهمل وغير دقيق عن أدائه لواجباته. | |

المجموعة الرابعة:

| | |
|---|---|
| ١- لــه آراء واتجاهات واضحة. | |
| ٢- مدقق جداً فى كل التفاصيل. | |
| ٣- يخرج عن مجال سلطاته. | |
| ٤- يعجز عن تأييد زملائه فى العمل. | |

المجموعة الخامسة:

| | |
|---|---|
| ١- سريع الفهم والملاحظة | |
| ٢- لماح وحاضر البديهة. | |
| ٣- يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة | |
| ٤- من صفاته التردد فى وقت الأزمات. | |

المجموعة السادسة:

| | |
|---|---|
| ١- أعمال منتظمة وجيدة. | |
| ٢- ينجز الأعمال الإضافية المطلوبة منه. | |
| ٣- لا يستطيع أن يحدد موقفه من المشكلات التى تواجهه أثناء عمله. | |
| ٤- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات. | |

**٣- طريقة الإدارة بالأهداف:**

ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضى ويشترك الرئيس والمرؤوس فى تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

١- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التى يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات(١).

٢- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية فى آن واحد فمثلاً لا نكتفى بالقول أنه من الضرورى زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات فى الشهر الواحد.

٣- تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.

٤- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية وتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس.

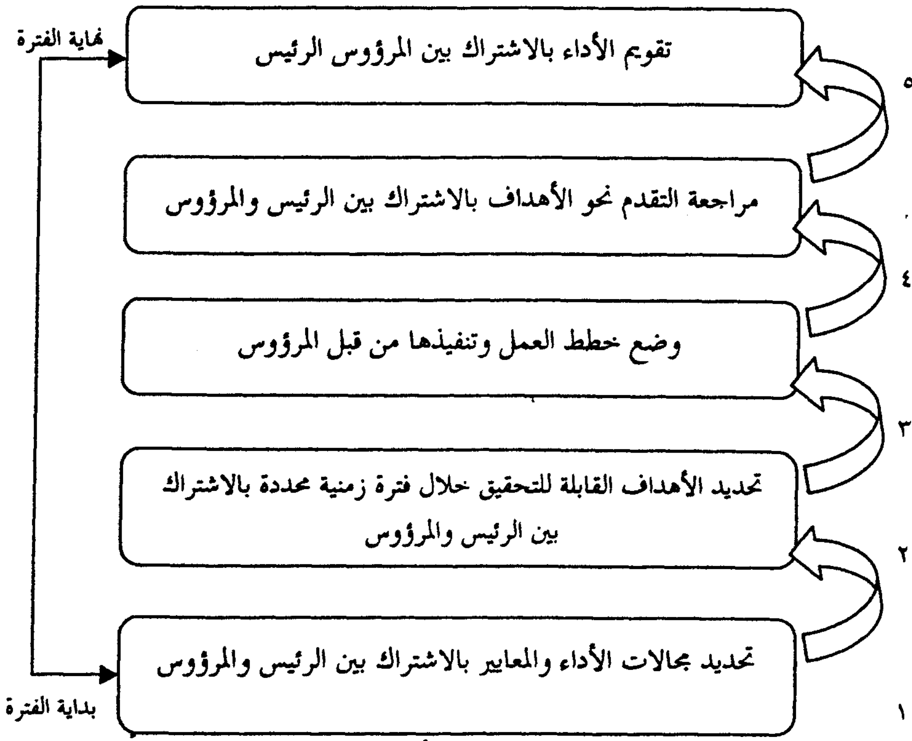
---

(1) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يمكن الروع إلى د. محمد الصيرفى، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع،، عمان ٢٠٠٣، ص ٧.

٥- بعـــد أن تنـــتهى المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضـــحاً مـــا أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التى سبق تحديدها معززاً ذلك بحقائق رقمية.

هـــذا ويلاحـــظ أنه وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالى:

**خطوات الإدارة بالأهداف(*)**




وفى ختام حديثنا عن طرق تقويم الأداء نعرض فيما يلى جدولاً يوضح الفرق بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف فى تقويم أداء العاملين.

---

(*) مقتبس من د. مؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٦.

## مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف
## فى تقويم أداء العاملين

| عنصر المقارنة | طرق التقويم | |
|---|---|---|
| | الطرق التقليدية | طريقة الإدارة بالأهداف |
| اتجاه التركيز | الأداء السابق | الأداء الماضى والمستقبلى |
| الهدف | إصدار حكم عليه | تحسين الأداء وتنمية الفرد |
| المعايير المستخدمة | عامة | خاصة |
| درجة رضاء الفرد عنها | منخفضة | عالية |
| دور الرئيس | إصدار الحكم والتقويم | المساعدة والنصح والإرشاد |
| دور المرؤوس | تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالباً | المشاركة فى التقويم بهدف التعليم |
| معرفة المرؤوس بنتيجة التقويم | نادراً ما يعرفها لأنها سرية فى الغالب | يعرفها مسبقاً |
| مساهمتها فى تطوير الرئيس والمرؤوس | منخفضة | عالية |
| درجة التماسك بين الرئيس المرؤوس | ضعيف | عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر |

## أسباب فشل برنامج التقويم:

هناك مجموعة من الأسباب تؤدى إلى فشل برنامج التقويم منها:

١- عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج التقويم.

٢- عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم وإدارة برامج تقويم الأداء.

٣- تأثر المقومين بعوامل اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلى.

٤- كراهـية بعض المدراء لبرامج التقويم نظراً لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.

## نتائج فشل برنامج التقويم:

يترتـب على فشل برامج التقويم أو التهاون والتكاسل فى التزام الحيدة والموضوعية والأمانة، فى هذه العملية نتائج خطيرة من أهمها[١]:

١- بقاء شخص غير صالح للعمل فى وظيفته، مما يترتب عليه انهيار مستوى الأداء وتصدع معنويات زملائه فى العمل.

٢- وجود أشخاص أكفاء فى وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم مما يتسبب فى حدوث إحباط وعدم رضا وإهدار كفاءتهم.

٣- اتخاذ قرارات بنقل أو ترقية أفراد إلى وظائف هم أقل قدرة وكفاءة من أن يتحملوا أعباءها ومسئولياتها.

٤- اسـتحداث أساليب عمل جديدة أو معدات وأجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة فى الأفراد القائمين بالعمل.

٥- اتخـاذ قرارات بإدخال تعديلات جديدة على نظم وأساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الأفراد مما يترتب عليه ردود فعل عكسية على مستوى الأداء.

---

(1) الموسوعة الإسلامية، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧٤.

# تدريبات عملية

١- تناول بالشرح استخدام طريقة التوزيع الإجبارى والمقارنة الثنائية فى قياس أداء العاملين.

٢- أذكر بعضاً من الطرق الحديثة التى تستخدم فى قياس أداء العاملين واشرح كل منها.

٣- مشكلة وقرار:

## شركة المتحدين

تقوم شركة المتحدين بإعداد تقارير أداء سوية للعاملين بها وتشمل هذه التقارير على العديد من الصفات الشخصية الخاصة مثل التعاون والقدرة على الابتكار والمواظبة والسلوك مع الرؤساء ... إلخ.

وقد تقدم السيد/ عبد العاطى بشكوك إلى رئيس مجلس إدارة الشركة يتظلم فيها من رئيسه/ محمد نجيب الذى يعطيه باستمرار تقديرات ضعيفة جداً ودائماً يتحدث عن ضرورة استقالته أو الاستغناء عن خدماته وعدم صلاحيته لشغل وظيفة أعلى أو حتى بقائه فى وظيفته الحالية.

وعند مواجهة محمد نجيب بما جاء فى الشكوى اعترف محمد نجيب بأن السيد/ عبد العاطى قد ظلم بالفعل فى تقارير الأداء وأنه يصلح للترقية إلى وظيفة رئيس قسم وعلل التقديرات الضعيفة التى أعطاها له بأن الشركة لا تعطى أى وزن أو أهمية لتقارير الأداء وأنه يقوم بملء هذه التقارير بسرعة وبعدم عناية.

والآن ...

- كيف تعلل تصرف رئيس القسم.
- كيف يتصرف رئيس مجلس الإدارة فى هذه الحالة.
- هل لإدارة الشركة دور فى الشك الذى تطبق به سياسة لإعداد التقارير.

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية:


١- د. منصــور أحمد منصور – تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق – الكويت – وكالة المطبوعات ١٩٧٥.

٢- د. محسن عبد الله مخامرة – تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلى والجزئى – المنظمة العربية للعلوم الإدارية – عمان ١٩٨٦.

٣- د. عمــر وصــفى عقــيلى – إدارة القــوى العاملة – دار زهران للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٣.

٤- مصطفى نجيب شاويش – إدارة ا لأفراد – دار الشروق – عمان ١٩٩٠.

٥- د. عاطف محمد عبيد – إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية – دار النهضة العربية – القاهرة – غير مبين سنة النشر.

٦- د. علــى الســلمى – إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية – مكتبة الغريب – القاهرة.

٧- د. عادل حسن – إدارة الأفراد – دار الجامعات المصرية غير محدد سنة النشر – القاهرة.

٨- د. علــى الســلمى – إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية – الطبعة الثانية – مكتبة غريب القاهرة ١٩٨٥.

٩- د. عماد عبد الوهاب الصباغ – الحاسوب فى إدارة الأعمال – مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٦.

١٠- مجموعــة محاضــرات تدريبــية خاصة بالأستاذ الدكتور حسين شرارة، لشركة السويس لتصنيع البترول.

١١- د. منصـــور أحمد منصور – تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق – وكالة المطبوعات الكويت – ١٩٧٥.

١٢- نعمـــة شـــليبة الكعبى وآخرون – إدارة الأفراد مدخل تطبيقى – مطبعة العمال المركزية – بغداد – ١٩٩٠.

١٣- د. نبيل الحسينى النجار – وآخرون – إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة – غير مبين سنة النشر.

١٤- د. إبراهـــيم الغمـــرى – الأفـــراد والســـلوك التنظيمى – دار الجامعات المصرية – الإسكندرية ١٩٨٥.

١٥- د. نـــادر أحمـــد أبـــو شيخة – إدارة الموارد البشرية – دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٠.

١٦- د. عـــاطف عبـــيد – إدارة الأفراد – الطبعة الثانية عشر – الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية – ١٩٨٥.

١٧- د. أحمـــد عاشـــور – إدارة القوى العاملة – الطبعة الثانية – دار النهضة العربية – بيروت ١٩٧٩.

١٨- د. عـــبد الرحمن عبد الباقى – إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٨٦.

١٩- محمـــود الكشرجى – إدارة المشاريع الصناعية – الجزء الثانى – مطابع دار الكتب – بيروت ١٩٦٨.

٢٠- عبد جهاد الكبيس – العامل المؤثرة فى حوادث العمل، دراسة ميدانية فى المنشـــآت العامـــة لصـــناعة الزجاج والسيراميك – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية – بغداد ١٩٨٨

٢١- السيد رمضان – الحوادث الصناعية والأسس الصناعيّة – المكتب الجامعى الحديث – الإسكندرية ١٩٨٤.

٢٢- د. مهدى حسن زويلف – إدارة الأفراد من منظور كمى – دار المثنى – بغداد ١٩٨٤.

٢٣- د. محمد عثمان إسماعيل – إدارة الموارد البشرية – دار النهضة العربية.

٢٤- د. حسين درويش – نحو توحيد نظم العاملين فى الدول النامية – مجلة الإدارة – العدد ٢١٨ السنة السادسة – ١٩٨٤.

٢٥- د. خالد عبد الرحيم الهيتى – إدارة الموارد البشرية – دار الحامد – عمان ١٩٩٩.

٢٦- د. كمال محمد المغربى – السلوك التنظيمى – مفاهيم وأسس – دار الفكر – عمان ١٩٩٥.

٢٧- د. مؤيد سعيد السالم وآخرون – إدارة الموارد البشرية – مطبعة الاقتصاد – بغداد – ١٩٩١.

٢٨- د. عمر وصفى عقيلى – إدارة القوى العاملة – دار زهران للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٣.

٢٩- د. حسين حريم – السلوك التنظيمى – سلوك الأفراد فى المنظمات – دار زهران للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٧.

٣٠- د. منصور فهمى – إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – الطبعة الثانية – دار النهضة المصرية – القاهرة ١٩٧٣.

٣١- د. عاطف عبيد – إدارة الأفراد – الطبعة الثانية عشر – الهيئة العامة لشؤون المطابع المرئية، ١٩٨٥.

٣٢- د. زكـــى محمود هاشم – إدارة الموارد البشرية – مطبعة الكويت – ذات السلاسل – ١٩٩٠.

٣٣- د. فهمـــى – إدارة القوى البشرية فى الصناعة – دار النهضة العربية – القاهرة – غير مبين سنة النشر.

٣٤- خـــيرى حبشى – علاقة الإنتاج بالكفاية والعدل – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة – بدون تاريخ.

٣٥- د. صلاح الشنوانى – إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر – الإسكندرية ١٩٨٦.

٣٦- عـــبد الوهاب عبد الواسع – علم إدارة الأفراد – غير مبين سنة النشر – السعودية ١٩٨٧.

٣٧- ج. خـــالد عـــبد الرحيم الهيتى – مجموعة من خبرات التعيين على طلبة الدكتوراه – قسم إدارة الأعمال – جامعة بغداد ١٩٩٧.

٣٨- د. عاصـــم الأعرجى وآخرون – إدارة الأفراد – وزارة التعليم العالى – بغداد – غير مبين سنة النشر.

٣٩- د. حامد أحمد رمضان – إدارة الموارد البشرية – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٩٤.

٤٠- د. علـــى ماضـــى – النفس البشرية – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٩٢.

٤١- أيمن الشربينى – كيف يمكنك قياس ذكائك – مؤسسة السنانى للطباعة – بيروت.

٤٢- د. حسـن خير الدين - العلوم السلوكية - مكتبة عين شمس - القاهرة - غير مبين سنة النشر.

٤٣- صـبحى عبد اللطيف وآخرون - الاتجاهات والميول - مؤسسة مختار - غير مبين الناشر ولا سنة النشر.

٤٤- د. أحمـد ماهـر - الاختـبارات واستخدامها فى إدارة الموارد البشرية والأفراد - غير مبين الناشر - القاهرة ١٩٩٧.

٤٥- رضا عبد الرزاق وآخرون - إدارة الأفراد - غير مبين الناشر.

٤٦- د. أ،مد عاشور - إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقى، جار النهضة العربية - بيروت - ١٩٧٩.

٤٧- د. كمـال عـزام - إدارة المـوارد البشرية - غير مبين الناشر ولا سنة النشر.

٤٨- د. فؤاد محمد الجميعى وآخرون - تقييم الوظائف فى المنشآت الصناعية العراقية - مجلة الصناعة - العدد الأول - السنة العاشرة ١٩٩٠.

٤٩- إبراهـيم يحـيى - الهندسة البشرية وأثرها فى رفع الإنتاجية - المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى - بغداد ١٩٧٨.

٥٠- د. صـلاح الدين عبد الباقى وآخرون - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - المكتب العربى - القاهرة ١٩٨٨.

٥١- د. عـباس السـلمى - إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية - دار المعارف - القاهرة ١٩٧٠.

٥٢- د. منصـور أحمـد - المـبادئ العامة فى إدارة القوى العاملة - الطبعة الثانية - وكالة المطبوعات - ١٩٧٩.

٥٣- د. محمـــد ماهـــر عليش – العلاقات الإنسانية فى الصناعة – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٦٠.

٥٤- محمد شوقى أحمد شوقى – حوافز الإنتاج – رسالة ماجستير غر منشورة كلية التجارة – جامعة القاهرة ١٩٧٠.

٥٥- د. نبـــيل الحســـينى الـــنجار – تخططـــي الأجور والحوافز داخل قطاع الضـــرائب – دراســـة تطبيقـــية على نوعية مختارة لبعض المأموريات الضـــريبية – مؤتمر تنظيم وإدارة الضرائب فى مصر الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة – ١٩٨١/٥/٣ – ١٩٨١/٥/٥.

٥٦- فاتن محمد حسن موسى – طريقة تحديد ا لأجور بالقطاع العام الصناعى – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧٤.

٥٧- د. صـــلاح الدين عبد الباقى وآخرون – إدارة الأفراد – المكتب العربى الحديث – الإسكندرية ١٩٨٨.

٥٨- د. أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية – غير مبين سنة النشر – القاهرة ١٩٩٦.

٥٩- د. عمر وصفى عقيلى – إدارة الأفراد – جامعة حلب – حلب ١٩٨٧.

٦٠- د. محمـــد عنان إسماعيل وآخرون – المدخل الحديث فى إدارة الأفراد – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٨٦.

٦١- د. إبراهـــيم الغمـــرى – التنمـــية الإدارية – استعراض لبض الاتجاهات الحديـــثة فـــى إدارة الأعمال – مذكرات لطلبة الدراسات العليا – جامعة القاهرة ١٩٧٤.

٦٢- صبحى عبد الحليم عطية – نظم الحوافز وعلاقتها بتنمية القوى العاملة – سلسلة دراسات فى الإنتاجية – مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهنى – القاهرة ١٩٧٤.

٦٣- د. عبد الإله الحادرة وآخرون – إدارة القوى البشرية منحنى نظمى – الطبعة الأولى – دار الندوة للنشر والتوزيع – عمان ١٩٨٦.

٦٤- د. محمد أنس قاسم جعفر – نظم الترقية فى الوظيفة العامة وأثرها فى فعالية الإدارة – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٧٣.

٦٥- د. أحمد زكى صالح – علم النفس فى الصناعة – دار النهضة العربية – القاهرة – غير مبين سنة النشر.

٦٦- محمد مرسى – الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها – مطبعة دار العلم العربى – القاهرة ١٩٩٤.

٦٧- د. محمد شفيق – السلوك الإنسانى – الشركة المتحدة للطباعة والنشر – القاهرة غير مبين سنة النشر.

٦٨- د. عبد الرحمن توفيق – التدريب الإدارى – الجزء الثانى – غير مبين الناشر – القاهرة ١٩٨٨.

٦٩- د. محمد عماد الدين – المنهج العلمى لتفسير السلوك – غير مبين النار ولا سنة النشر.

٧٠- د. عبد الستار إبراهيم – أسس علم النفس – دار المريخ – الرياض – ١٩٨٧.

٧١- ميشيل أرجايل –علم النفس ومشكلات الحياة الاجتماعية – ترجمة عبد الستار إبراهيم – دار الكتب الجامعية – القاهرة ١٩٧٤.

٧٢- د. زكى محمود هاشم – التنظيم وطرق العمل – منشورات ذات السلاسل – الكويت – ١٩٨٨.

٧٣- د. إبراهيم الغمرى – الأفراد والسلوك التنظيمى – دار الجامعات المصرية – الإسكندرية ١٩٨٢.

٧٤- د. حسين حريم – السلوك التنظيمى – سلوك الأفراد والمنظمات – دار زهران – ١٩٩٧.

٧٥- د. محمد الصيرفى – الإدارة الرائدة – دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان.

٧٦- د. محمدا لصيرفى – مفاهيم إدارية حديثة – دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٣.

٧٧- مجلة الدراسات المالية والمصرفية – التدريب وإدارة الموارد البشرية – المعهد العربى للدراسات المالية والمصرفية – المجلد الثانى – العدد الثانى السنة الثانية، عمان ١٩٩٤،

٧٨- د. خالد يوسف الخلف وآخرون – الإنتاجية القياسية – دار المريخ للنشر – الرياض ١٩٨٤.

٧٩- د. عاطف محمد عبيد – إدارة الأفراد – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٨٥.

٨٠- د. محمد ماهر عليش – العلاقات الإنسانية فى الصناعة – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٨٣.

٨١- جعفر العبد – القيادة ا لإدارية والتدريب فى الخدمة المدنية – محل الإدارة – العدد الثالث – ديسمبر ١٩٦٩.

٨٢- د. محمـــد عبد الفتاح ياغى – التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مركز أحمد ياسين الفتى – عمان – ١٩٩٩.

٨٣- الموسوعة الإسلامية – الجزء الرابع – إدارة الموارد البشرية.

٨٤- د. عبد الابرى درة – التدريب الإدارى – مجلة الإدارة – ١٩٧٩.

٨٥- د. علـــى محمـــد عبد الوهاب – التدريب والتطوير، مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات الرياض – معهد ا لإدارة العامة – ١٩٨١.

٨٦- د. نعمـــة شـــليبة الكعى – تقويم عملية التدريب فى القطاع المصرفى – رسالةى ماجستير غير منشورة – كلية الإدارة والاقتصاد – بغداد ١٩٨٢.

٨٧- د. حـــنفى محمـــود سلميان – السلوك التنظيمى والأداء – دار الجامعات المصرى – الإسكندرية – بدون سنة نشر.

٨٨- د. محمـــد عـــبد الفتاح ياغى – مبادئ الإدارة العامة – مطابع الفرزدق التجارية – الرياضى – ١٩٨٣.

٨٩- د. محمـــد شاكر عصفور – أصول التنظيم والأساليب – دار الشروق – الرياض ١٩٧٣.

٩٠- د. على عبد الوهاب – إدارة الأفراد، منهج تحليلى – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٧٤.

٩١- زكى حسونة – الإدارة والسلوك – معهد الإدارة العامة – الرياض ١٩٨٠

٩٢- حســـن حلـــبى – حلقـــى معاهد الإدارة العامة فى الوطن العربى – معهد الإنماء العربى – طرابلس ١٩٧٦.

٩٣- حســـين الـــدورى – الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مطبعة العاصمة – القاهرة ١٩٧٦.

٩٤- د. رفعت محمد جاب الله – إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى – غير مبين الناشر – القاهرة ١٩٨٨.

٩٥- د. علــى عــبد المجــيد – التدريب بطريقة الحالات العملية – منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية – القاهرة ١٩٧٠.

٩٦- د. شوقى حسين عبد الله – سياسات الأفراد – دراسة فى التنظيم – الطبعة الثانية – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٦٨.

٩٧- كــال شريف خورشيد – متابعة وتقييم التدريب – بحث مقدم إلى مؤتمر التدريــب وتنمية الموارد البشرية الثالث والذى عقد بالإسكندرية فى يناير عام ١٩٧٢.

٩٨- د. إبراهــيم الغمرى – الإدارى – دار الجامعات المصرية – الإسكندرية ١٩٧٨.

٩٩- د. ســيد الهوارى – الإدارة الأصول والأسس العلمية – مكتبة عيد شمس – القاهرة ١٩٨٢.

١٠٠- د. محمــود سليمان العميان – السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال – دار وائل للنشر – عمان – ٢٠٠٢.

١٠١- د. علــى عــبد الوهــاب – العلاقات الإنسانية فى الإدارة – مكتبة عين شمس – بدون سنة نشر – القاهرة.

١٠٢- د. منصور فهمى – الإدارة والإنسان – مطبعة جامعة القاهرة – ١٩٨٨

١٠٣- د. يــس عامــر – الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكى – دار المريخ للطباعة – الرياض – غير مبين سنة النشر.

١٠٤- د. عــبد الله الطويــرقى – علم الاتصال المعاصر – مكتبة العبيكان – الرياض ١٩٩٧.

١٠٥- د. كـامل محمد الغمرى - السلوك التنظيمى - مفاهيم وأسس - لسلوك الفرد والجماعة فى التنظيم - دار الفكر - عمان ١٩٩٥.

١٠٦- د. وفـاء الزيـر وآخـرون - مختبر تنمية لمهارات الإدارية والقيادية لشاغلى الوظائف الإدارية العليا.

١٠٧- د. موسـى المدهـون وآخـرون - تحليل السلوك التنظيمى - المركز العربى للخدمات الطلابية - عمان ١٩٩٥.

١٠٨- عاملـة محسـن ناجى - أنظمة الحوافز فى المنشأة الصناعية - رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ١٩٧٥.

١٠٩- ناصـر محمد العديلى - الدوافع والحوافز والرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية - مجلة الإدارة العامة العدد ٣٦، الرياض ١٩٨٣.

١١٠- د. عـبد المعطـى عساف - الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العالمين فى الإدارة الحكومـية - مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت - المجلة السادس عشر العدد الأول ١٩٨٨.

١١١- الموسوعة الإسلامية - الجزء الرابع.

١١٢- ماريون أى هاينز - إدارة الأداء دليل شامل لإشراف الفعال - ترجمة د. محمود مرسى وآخرون - معهد الإدارة العامة الرياض ١٩٨٨.

١١٣- د. علـى عبد الوهاب وآخرون محاسبة الموارد البشرية - دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض ١٩٤٨.

١١٤- بتصرف بسيط: عبد البارى درة، زهير الصباغ - إدارة القوى البشرية. نظمى (عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع ١٩٨٦).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:


1- Beach, D.E., (1970), "personal the management of work" 3rd, Macmillan publishing Co., Inc.

2- (Schuler R.S., (1995) Managing Human Resources "5th ed., west publishing Company N.Y. Chapter, (1).

3- Odiorne, G.S., (1984) "strategic Management of Human Resources".

4- Schler R.S., Repositioning the human Resources function: Trans Dormion or demise" vol. 4, 1990.

5- Milovich G. T and E.F. Glueck "pelsommof hu won rejo us ces mamag ew ewt" th eel. bsin eyj pub lications 1 mc. texas. 1985.

6- Stainer, J., "Manpower planning" William Heleue, London, 1990.

7- Heneman III, H. G., and others "Personnel/ Human Resources management" 1986.

8- John Breufum, practical manpower planning, London: Institute of Personnel Management 1978.

9- Thomas H. Patten, Jr., Manpower panning and the development of human resources, New York: John Wiley, sons, Inc., 1971.

10- William B. Werther Jr. Keeith Davis, Personnel Management Human Resources, London: McGraw-Hill Co., 1982.

11- Miller, Oscar, Turnover is the public sector 1st edition: Published in the USA: Casland. 1996.

12- Mobley. R. W., Griffeth. H.H. Hand and leglino. B. M. Review and Concpetual Analysis of the employee Turnover Process, psychological Bulletin. 1979.

13- J. L. Price, te study of Turnover, Amesloiva. Lowa state University Press 1977.

14- C.B.L. uedorn, the theories of Turnover: Causes effects meaning in S. Bacharach (e.d.) perspective in organizational sociology theory Research Greenwich, conn: JA; press, 1982.

15- J.P. wanovs, organization entry: Recruitment selection socialization of newcomers reading, mass: Addison Wesley, 1980.

16- P.M. Blacuw. R. scott, formal organization San Francisco chandler 1962.

17- William B. Werther, JR, Keith Davis, Personnel Management Human Resources, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1981).

18- Dales S. Beach Personnel the Management of people a work second Edition London: Collier Macmillan limited 1970.

19- Dales S. Beach, Personnel the Management of people works: 4th ed., Macmillan Co. New York, 1980.

20- Paul Pigors. Charles A. Myers, Personnel Administration appoint of view and method, McGraw-Hill, Book Co., New York, 1970.

21- Dumm, J. D., and Rachel. F.M. (Wage and Salary Administration: Total Compensation Systems) McGraw-Hill, New York, 1971.

22- (em30, D.A., and S. P. Robbins 1996), Human Resources Management" 5th ed.

23- R. Mathis, G. Jackson, Personnel Contemporary Perspective-Applications (New York: weat Publishing Co., 1979).

24- Balk, W., Shfrits., Hyde A. Rosenblem, Personnel Administration Government: Politics Process (New York Basel: Marcel Dekel Inc., 1978).

25- Robert C. Applepy, Modern Business Administration second, Pitman Publishing limited, London, 1977.

26- Deminis I. Karvertr "Selection for clerical positions" Personnel Administration, February 1991.

27- Backman, J. Wage determination an analysis of wage criteria. N.Y.: D. Van Mastrand Co. Inc., 1969.

28- David Ricardo, The principles of political economy and taxation. London 1965.29-Rustom S. Davar. Personnel Management and Industrial Relations. New Delhi: Vani Educational Book, 1986 Edition.

30- Evans, P. A., "The strategic outcomes at human resources management". Human Resource Management, Spring 1980, Vol. 25, No. 1.

31- Shertezer Stone, Fundamentals of Counseling, 3rd Ed. USA. Boston Houghton Mifflin Co. 1980.

32- Roethlisberger. F. L. Management and Morale, Harvard Uni. Press, Cambridge. Mass. 1964.

33- Coch, L. and French, J. R. P. "Overcoming Resistance to change", Human relations, 1968.

34- Given W.B. "Bottom-up Management Harper and Brothers, N.Y. 1969.

35- Dubin, R. Karnhauser, A. and Ross, A. M. (Edi) indus Trial conflict Mc-Graw-Hill, N. Y.: 1954, Haire Mason.

36- Davis, K., Human Relation in Bsiness, McGraw-Hill, N. Y.: 1967.

37- El-Ghamry, Ibrahim, "Evaluation of HRV Performed b NIMD for Egyptian top-manages. NIMD, Cairo 1969.

38- Psoter, L. W., and Lawer, EE; 111, Managerial attitudes and pertomance C. Homewood 111, IRWIN 1968.

39- Vroom N. A. New look at Managerial decision making organizational Dynamics, Spring 1973.

40- F. J. Roethlisberges, Management Moral Cambridge: Harvard University Press, 1941.

41- Richard M. Hogettsand Steven Altman, Organization Behavior (London; W.B. Saunders Co., 1979).

42- Paul Mail, Improving total productivity, John Wiley and Sons, N.Y.: 1978.

43- Schermerhon J. Management for Productivity, New York, John Wiley and Sons, 1984.

44- Robbins S. P. Organizational behavior, concepts, controversies and applications, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983.

45- Gibson J. L., et al., Organizations, planotetas: Business publication Inc., 1982.

46- Joel E. Ross, "Productivity people and profits", Reston, Publishing Co., Reston Virginia, 1981.

47- Blumberg M. (Pringle C.D., the mission go opportunity in organizational Research: Some implication for a theory of work performance Academy of Management Review), vol. 7, 1952.

48- Hall F. S. Hall D. T., The two career couple, He works, she works, But how does the relation work? Reading Mass: Adson wisely, 1979.

49- Perters L. H. ez-al., "The behavioral and effective consequences of performance relevant situational variables, "Organizational Behavior and Human Performance", vol. 25.

50- Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore Course of Professionals Trading and Development, New York: John wily and son, 1977.

51- Edwin B. Flippo, Principle of Personnel management 4th, New York, McGraw-Hill Company Inc., 1976.

52- David, King, Tanning within the organizational, London: Coxaud Wymen Ltd., 1968.

53- Arthur D. Hall, A methodology of systems engineering, N.J.: Van Nostrand Company, Princeton 1962.

54- George S. S., Odiorne, Training by objectives: An economic approach to management training, London, The Macmillan Company, 1970.

55- Wexley, K. A. L. casy (1981) Developing and Training Human Resources in organization, clenview III: Sott, Forsm and Company.

56- Robert Mowitze, "the design and implementation of Pennsylvanians" institute Administration the Pennsylvania State University, 1973.

57- Rensis Likert, Motivational approach to a modified theory of organization in masom Haire (ed.) Modern organization theory, N. Y. wiley 1959.

58- Mohammad A. Niag, Training Programs for various f Civil Servants Brussels: International institute to of Administrative Sciences 1969.

59- U.S, of tice of Personnel, Mangers tland book, Washington, D.C: 1981, PP. 4-12.

60- U.N. Hand Book of training in the public services, N. Y. united nations 1966.

61- Japanese National personnel Authority Employee training and Education in the Japanese government, July 1963.

62- W. Tracy, Designing training and Development Systems, N.Y. AMA 1971.

63- Social Security Administration Training Aids Hand book. Washington. D.C. office of Administration Tration No. SS PUB 70-18, April 1970.

64- J. D. Dumm and C. Steephens Elvis Management of personnel: Man power Management and organizational Behavior, New York: McGraw-Hill Book Company 1972.

65- U.N. Handbook of training the public service Op. cit.

66- Harold Koontz, Cyril o'dnnel principles of management second ed: McGraw-Hill Book Co., New York 1959.

67- Paul Pigors, Case method "in Robert craig" op. cit.

68- Wallace wholking guide to writing role playing cases training and development journal, January 1971.

69- Walter S. Wikstorm, Sensevity training, the nature and scope of management, op. cit.

70- Peter B. Wars, Evaluating management training personnel (Feb. 1996), 2. (2).

71- Donald I. Kirkpatrice et. al., Evaluation of training and development Handbook, N.Y. American Society for training development 1967.

72- Sargent. S. and Williamson R., Social paychology, (2nd ed.) Ronald, N. Y. 1958.

73- Gibb G. and Hindzey, G (eds). Hand book of social paychology, Adison – Wesley, Mass, 1954.

74- Robert Tannebaum and W. S. Schmidt "Retrospective commentary" How to choose a leaders hip patterns Harvard Business Review, vol. 51, No. 3, 1973.

75- Lloyed S. Barid, E. Post, John F. Mahon-Management (Function & Responsibilities) – Harper Collins publishers. New York 1989.

76- Michael Armstrong – Performance Management – British Library Cataloguing in Publication Data. English 1994.

77- Harold Koontz and Cyril O'Dnnell, Principles of Management (New York McGraw-Hill Book Co; 1968).

78- P. A. Cartier and K. A. Harwood, On the definition of communication journalat communication, Nov. 1953.

79- William Newman and Charles summer the process of management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 1961.

80- C. G. Browne, Communications means understanding personnel Administration vol. 81, 1958.

81- C. Shannon and W. weaver, the mathematical theory of communication, Urbana, 111: University of 11 linois Press, 1999.

82- B. Weotley and M. Maclean, "A conceptual model for communication research", Journalism Quarterly (Winter 1957).

83- Rag, Brwhixtell, Kinesis and context, Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press, 1970.

84- David C. McCleland, The Achieving Society (Princeton N.J: Van Nostraud Reinheld Co. 1991.

85- Keith Davis, Human Behavior at work, New York: McGraw-Hill, 1997.

86- R. O. Agarwal, organization and management, New Delhi: McGraw-Hill, 1982.

87- Abraham Maslow, Motivation personality 2nd ed, New York: Harper, Rowpubliger, 1954.

88- Ivancevich J. M.; Human Resources, Management Irwin Inc.

89- Schules R.S. Managing Human Resources 5th ed. West Publishing Company, 1995.

90- Werther, W. B. K. and Davis, J. R.; Human Resources and personnel Management. McGraw-Hill, 1981.

91- Cenzo, D. A. and S. Robbins "Human Resources Management John Wiely and Sons Inc., 1990.

92- F. Lu Thans., Introduction to Management: A contingency approach, C. New York: McGraw-Hill, 1976.

93- R. L. Brummet, Human Resource Accounting in S. Davidson and R. L. Weil Hand Book of Modern Accounting, edsrded, New York: McGraw-Hill 1977.

94- A. H. Enthoven, Accountancy and Economic Development Policy London: North-Hill and Pub Co. 1973.

95- R. Likert, The human organization its management and value, New York: McGraw-Hill, 1967.

96- G. Katona, Psychological Economics, New York: Elsevier, 1975.

97- L. Solman Microeconomics Reading Mass, Addison-welsey Pub. Co., 1977.

98- C. Mcconnel, Economics principles problems and policies, 7th ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

99- R. Powell, and P. Wilkens, Design and implementation of a human resources information system MSU business, Topic writer, 1974.

100- G. strauss and L. Sayles, Personnel the human, problems of Management "The Englewood Cliffs: Prentice-Hill", 1980.

101- Adapted from Table Min Guliford , J. P. Psychometric Methods, (2nd ed.), New York: McGraw-Hill, 1954.

102- From manual for use with the Lawshe Kephart Personnel Comparison System, available from South worth's Extension services. west Lafayette, Inc., U.S.A.

103- Mohammad AslamNiaz, training Programs for various Categories at Civil Servants Brussels: International Administrative Sciences, 1969.

104- W. Roberts Rhetorica "in the works of Aristotle, X1, W.D. Ross, ed. New York Oxford University Press, 1964.